藏書太極秘

COAY Books

目录
Content

- 图书目录
- 写在前面
- 找餐馆的几张底牌
- 用餐目的要对路底牌一
- 地理位置很重要底牌二
- 风味特色须突出底牌三
- 消费标准先定好底牌四
- 点菜要自己做主
- 推荐菜须留心
- 推销技巧种种
- 酒水促销的名堂
- 茶博士眼力非凡
- 酒小姐手段高超
- 退菜策略
- 双方过招
- 谁是胜者
- 必退之菜
- 榨果汁与榨钱包
- 喝水果是品位
- 玄机何在
- 慎喝果汁
- 何谓“饭点”
- 冰镇节约时间
- 无可奈何的对策
- 迷人的陷阱
- 华丽的菜谱
- 菜谱传达的信息
- 读懂菜谱的六宗诀窍
- 巧言欺客花招种种
- 包间收费没道理

- 又一花招服务费
- 菜谱价格揭秘
- 菜为什么这样贵
- 饭馆是提款机吗
- 菜品到底是如何定价的
- 开饭馆得讲“傻子”精神
- 生财有道的包桌菜
- 高不成低不就
- 机关重重
- 喜出望外“安逸了”
- 一壶茶的身价
- 消费能力的标志
- 不必务虚名
- 生财有道的小招数
- 流金淌银易如反掌
- 面点是老板的宝贝儿
- 包子王传奇
- 贵宾卡面面观
- 漫漫索卡路
- 不战而屈人之兵
- “油老板儿”的火锅店
- 朝暮之间
- 黑猫白猫经验谈
- 人气是商家的生命线
- 破财消灾的“危机公关”
- 酒水海鲜不打折
- 拆迁造就的老板
- 天时地利人和
- 餐饮业的“狂热一族”
- 千条线纫一根针
- 内练一口气
- 外练筋骨皮
- 累出了亚健康

图书目录

写在前面005
顾客与餐馆大过招——内行看门道
1找家对路的餐馆——找餐馆的几张底牌008
用餐目的要对路／地理位置很重要／风味特色须突出／消费标准先定好
2谨防“推销”——点菜要自己做主015
推荐菜须留心／推销技巧种种
3促销员那温柔一刀——酒水促销的名堂021
茶博士眼力非凡／酒小姐手段高超
4退菜策略
——迂回与阻击026
起步要高／双方过招／谁是胜者／必退之菜／有效催菜／难逃郁闷
5鲜榨果汁的玄机
——榨果汁与榨钱包031
果汁种种／喝水果是品位／玄机何在／差距悬殊／慎喝果汁
6“饭点”时间慎点菜——饭馆最忙时不适合用餐037
何谓“饭点”／催客招数多／“沽清”以减少麻烦／冰镇节约时间／无可奈何的对策迷人的陷阱——透视种种玄机
7华丽的菜谱——读懂菜谱用处大044
精美的包装／菜谱传达的信息／读懂菜谱的六宗诀窍
8包间费与最低消费种种——巧言欺客花招种种051
包间收费没道理／最低消费设陷阱／又一花招服务费／专用菜谱名堂多
9菜价论高低——菜谱价格揭秘056

成本与售价差距咋恁大／菜为什么这令人扫兴的鸡肋／漫漫索卡路／不战样贵／饭馆是提款机吗／菜品到底是如何定价的／开饭馆得讲“傻子”精神
10包桌菜，叫我如何爱你——生财有道的“包桌菜”
婚宴是件大事／高不成低不就／机关重重／喜出望外“安逸了”小餐馆大智慧——生财有术
11一壶茶的身价——通过茶分辨顾客072
公园内的茶餐厅／消费能力的标志／不必务虚名
12冬天卖面夏天卖水——生财有道的小招数077
酒水是老板的宠儿／流金淌银易如反掌／面点是老板的宝贝儿／包子王传奇
13贵宾卡面面观——华而不实贵宾卡083
而屈人之兵
14抽奖返券花样多——拉住回头客的手段090
“油老板儿”的火锅店／朝暮之间／黑猫白猫经验谈
15打折与不打折种种——在回头率与利润率之间
走钢丝人气是商家的生命线／破财消灾的“危机公关”／酒水海鲜不打折从老板到杂工——餐馆大阅兵
16“拆迁”造就的老板——人挪活，树挪死102
很多老板起步并不高／天时地利人和／餐饮业的“狂热一族”
17经理——好汉子不爱干，赖汉子
干不来千条线纫一根针／内练一口气／外练筋骨皮／累出了亚健康
18一将难求的厨师长——餐馆成败系于一身114
多年媳妇熬成婆／后厨半边天下／包厨房的穴头／一将难求／身败名裂难以存身
19我是厨师我怕谁——“厨师”是个铁饭碗123
走遍天下都不怕／学艺难／一把菜刀闹革命

20“堂倌”的功夫——要想称职不容易131
“见什么人说什么话”是基本功／没两下子当不了“跑堂的”／江湖隐语及暗号／冤家路窄的“跑单客”
21小力本的命运——底层人员奋斗史140
等级分明的“金字塔”／从“碎催”开始拼搏
22铁打的营盘流水的兵——生命在于运动，升值在于“跳槽”145
“跑大棚”的厨师——行厨／长年招聘的背后／应聘种种
23“给个知县都不换”的肥差——餐馆采购是“大爷”151
采购是老板的嫡系部队／“常在河边走，难保不湿鞋”／反贪监察机制
24保安，你别站错了岗——餐厅的门面158
莫把保安当成保镖／剑拔弩张争抢地盘／监守自盗远走高飞
25爱恨情仇万花筒——打工妹的情感世界166
情人节的玫瑰／捆绑不成夫妻／嫁根扁担抱着走险恶江湖——谁是胜者
26供货商与餐厅的猫鼠游戏——离不开惹不起的一对
“冤家”打入餐厅不容易／拖欠货款是常事／莫道眼不见为净／徒有其名消毒柜／竹篮打水人去楼空
27连锁与分店——真假难辨，不欢而散182
名牌效应／借金鸡下金蛋盖老板施计／吃馅饼入陷阱“百卉园”中招
28揭秘海鲜池——海鲜内幕，点与不点两难
海鲜池与海鲜商／宰客的招数／猫鼠游戏谁是胜家／养海鲜也有难处
29背靠大树好乘凉——餐馆的外围部队196
“花仙子”传奇／台布的名堂／怀抱吉他的“杜十娘”我们还能安全地吃什么——可怕的制作黑幕
30看不见的战线——厨房背后206

万能的“一品抹布”／“水煮鱼”的剩油哪儿去了
31卫生是餐馆的名片——识别餐馆213
聚焦卫生间／健康胸卡“捉迷藏”／“卫生餐巾”不卫生／别有洞天冷荤间／“达克特”吓煞洋老板
32我们还能安全地吃什么——令人心悸222
羊杂碎里的针头／豌豆黄里的锡块／一夜闻名的“福寿螺”／神通广大的“嫩肉粉”／王老师的“黑名单”
33民以食为天，食以安为先——人体“耐药试验”何日
方休鸭蛋黄为什么这样红／凤爪为什么这样白／粽叶为什么这样绿／海参、鱿鱼“猫腻”多／松香的功能／空心红草莓与带尖西红柿

写在前面

餐馆有自己的江湖。不同菜系仿佛是“少林”、“武当”等门派，公认的“烹饪大师”便是各派的“掌门”了。

要想得道称雄，入了门须从“小力本”做起，历经“砸煤、添火、掏炉坑”、“料青、开生”、“打荷、配菜”，吃尽苦头。直到有了自己的地盘——占有了“火眼”、把住了“炒勺”，才算是站住了脚。待年过三十，当上头灶（厨师长），开门收徒，在后厨尊称“老大”，才算是混出了名堂。真正做到“红白两家、跑堂站灶”，十八般兵器，样样耍得起来，徒众遍地、香火满堂，即堪称一路英豪！

江湖险恶，山高水深。涉足其中，难免身不由己。有心发财，投资百万，踌躇满志，哪料得，不到半年便赔了个稀里哗啦，骑虎难下；那一边无心插柳者，一场拆迁下来，却造就了几个江湖豪客“立腕成名”；厨师长修炼多年，功成名就，却不料大意失荆州，被贪财的小徒弟掀翻了船，灰头土脸、铩羽而归；经理表面风光暗中又有多少难处；小厨子怎样“一把菜刀闹革命”，改写命运新篇章；什么是饭馆的“四梁八柱”，“跑大棚的”在厨行中处于何种地位，三把笤帚如何瓦解了四个小徒弟的哥们义气，打工妹难舍难离的爱恨情仇……这些在餐馆江湖中不为顾客所知的工作、情感、生活，在书中都有风趣真实的描述。”

餐馆大揭秘密，本书亦逐一披露，并特别破解了某些饭馆秘不示人的“道”，使读者免遭暗算。

找餐馆的几张底牌

顾客与餐馆大过招——内行看门道

找家对路的餐馆——找餐馆的几张底牌

除了睡眠之外，人在一天中似乎有很多时间在为吃忙碌着。不仅为三餐奔走于超市菜场厨房餐桌，更有应酬交际聚会宴请交织其中。好之者自然乐此不疲，恶之者却不胜其烦。

如今，都市的快节奏已令到餐馆就餐成为生活中不可或缺的内容。对白领小资而言，更是与泡吧和上网具有同样的吸引力。

以北京为例，据统计，北京现有大小餐馆四万余家，并且以每天百分之一的比例更替，体现一种动态平衡，即每天约有400家关门、400家开张。即使对于美食家，这四万家餐馆每天品尝一家，一生中也不可能全部光顾，更何况普通百姓！但我们日常生活中与餐馆打交道却是不可避免的。为防止临时抱佛脚的烦恼，手里掌握着几十家餐馆的底牌是十分必要的。讲究的是吃出口味、吃出实惠、吃出面子、吃出心情。

用餐目的要对路底牌一

到餐馆用餐，就目的来说，大致可分为喜庆宴会、商务宴请、家庭便餐、朋友小酌、情人相约，以及工作餐、旅途餐等。按照目的不同，选择一家对路的餐馆，既是美食行程的开始，也会给人留下美好印象。

喜庆宴会，特别是婚宴，对餐馆是需要讲究的。结婚不仅是双方一生中的大事，还因为赴宴者都是亲友，而且又是“有偿”的（交过份子），餐馆太寒酸丢不起那人。但是也并非餐馆越高档越好，还要讲究实际。若标准在每桌1200～1500元，在中档馆就可以安排得很好，而在高档馆，这点儿钱则只是“毛毛雨”。当天若再碰上另一家豪门婚宴，相比之下必徒增烦闷！

另外，餐馆门前是否宽敞以便停车也要落实并告诉来宾，以免届时拥堵。

婚期一旦确定要及时预订餐馆，之前最好多看一看，“货比三家”，不要轻率接受婚庆公司的推荐或“一条龙服务”。如果适逢“大吉日”，有的餐馆要收较多订金，而且一般都不退或难退。所以在交订金时最好注明“在预订用餐日期×日（一般可为七日）前取消，订金全额退还”，以免因情况发生变化而遭受不必要的损失。

为稳妥起见，还可以不露声色地先吃一顿作为前期考察，看看环境、菜品、服务究竟如何，然后决定取舍。

握有这张牌自己未必能用上，却能解朋友的燃眉之急。

商务宴请主要考虑对方身份及宴请目的，是订合同类的商务活动，还是接风应酬类的感情联络。前者适宜到大饭店内设的餐厅，一旦需要复印传真打印上网，可就近到商务中心办理；后者如招待上司或官方人士，适宜到清净的地方，避开闲杂人等，否则对方不肯光临。

掌握多家商务餐厅的信息，是秘书、助理、司机的日常工作和邀功的“必杀技”，不可忽视，何况餐馆还有不菲的回扣。

家庭便宴以经济实惠为主，距离别太远，最好事先订个包间。

自带酒水不要太多，一瓶好白酒即可（能省出一套烤鸭来）。大多数餐馆不会太较真。

朋友小酌，若是外地朋友来北京，吃烤鸭自然要去“全聚德”，尝宫廷菜就要去“仿膳”。钱不白花，既有面子，味道又好。如果贪便宜到无名小店，菜品、服务都不到位，难免事与愿违，甚至无法弥补、令人遗憾。

日常生活中最常见的还是朋友同学同事聚会。规模不大，三五个人。消费也不高，人均50元左右。这类活动对场所和菜品都有较高要求。一般来说，去某个有特色的地方风味的中小餐馆较适宜。

喜欢辣味的找个川菜馆、湘菜馆，气氛热烈。冬天则适宜去火锅店，边吃边聊，菜也不会凉。地点选在美食街一带为好，万一此家人多客满，还可有较多的其他选择。

顺便说一句，宁可等一会儿也要去人旺的店，起码有人气。太冷清的餐馆最好别去，一天没开张了，磨好了刀正等着您呐！

情人挚友，吃饭往往是谈话的陪衬。这时餐馆的选择应以环境和情调为主。讲究一些的可以去饭店内的餐厅，甚至大饭店顶层的旋转餐厅（要带足够的银子）。朋友关系近的，吃饭店餐厅的自助餐也不错，环境幽雅，质量服务卫生也都靠得住。吃自助餐得是熟人，起着哄吃，不太熟的朋友千万别去，都不好意思多吃，白花钱。

平日里注意搜集适合朋友集会的场所信息，以免临时乱撞走错门，多花了银子还丢了面子，甚至生一肚子气。

工作餐的要求相对较低，近、廉、净即可。近，距离在步行十五分钟以内；廉，一餐价格在20元以内，不过也别总吃牛肉面；净，自然是干净、卫生。不过，符合这几点的饭馆往往“饭点”时人满为患，也很令人头疼。曾有一位“白领”为此伤透脑筋，却从中发现商机，自

己在建外大街写字楼区附近开了一家餐厅，专营白领午餐，大获成功。其本人亦就此改行且名声大振，堪称独具慧眼。

旅游餐出现的机会虽说不会很多，却需高度重视。总的来说，卫生至上、安全第一，慎点名称古怪的菜。点菜前一定要问清楚价格、分量，最好先看看邻桌的菜，别听老板忽悠。吃海鲜要监督加工过程，防止“调包”。如果是在摊点上自买，要用透明塑料袋装。一旦摊主用黑塑料袋，除了会“调包”外，至少要多称半斤水，事后还没处讲理。大连、北戴河、山东沿海一带的小贩都会这手“魔术”，北京的海鲜摊也不例外。

地理位置很重要底牌二

随着有车族的日益增多，路途远近不再是主要问题，而有无停车位变得愈加重要。试想，如果在前门大街某处吃顿饭，您要把车停到一公里以外，每小时还要交5元的停车费，餐馆再有名，您的热情也会打折扣。或者，某次突然接到交管局罚款通知，告之某日走单行线违章。仔细回想，那天朋友在某餐馆请客，天晚了没注意交通标志。再如，费尽周折找到个地方停车，吃完饭回来，发现爱车被剐，并且贴有“罚单”。倘遇诸如此类的麻烦，该店在您心目中的排位肯定靠后。

故而停车、行车方便与否，便成为有车族取舍餐馆的关键。经常聚会、外出用餐者，掌握几家车位充裕的馆子，哪怕远一点，只要好找，都会让您到时候少着好些急。

京沪川鲁粤苏湘闽浙鄂赣徽，以及其他众多省、市、自治区，几乎每个地方都要标榜自己的菜是独立菜系。北京的外地风味餐馆原来也多以“正宗××菜”自居，后来发现北京人对是否“正宗”并无兴趣，而更关注质量、味道及价格，何况自称粤菜的已卖起了“宫保鸡丁”（川菜），变成了乌龙菜系（指菜系混杂的“创新菜”）。于是便悄悄将“正宗”二字铲去。近年来，此二字已不常见到，正如不经意中，服务员已由“小姐”改称“小妹”一样（“小姐”似有在歌厅、桑拿“坐台”之嫌）。

不过菜系风味的差别确实是存在的。要想尝到“正宗”的，街头小馆已不易找到，要去大饭店里的餐厅。价格自然要高不少，不过物有所值，味道还是靠得住的，可算小规模请客的首选。如果不太计较服务的话，更“正宗”的地方就是各省市“驻京办”。鼎鼎大名的“川办餐厅”即誉满都城。客寓北京的食客对“本省办餐厅”趋之若鹜，除了可以尝到正宗的口味以外，还可以用乡音畅谈，以解自己的乡愁。

风味特色须突出底牌三

然而北京人到此则难免有“外地人”的感觉。如果不愿放下“北京大爷”的架子，不妨当一回“食探”，在街上仔细找一找风味独特的小餐馆。不必点大菜，有些小川菜馆未必每道菜都是精品，但麻婆豆腐可能就是一绝，你在大馆子都吃不到。掌握几手怪牌，出奇制胜。一旦吃腻了正餐，来个“豆汁晚会”之类的小节目，照样能出彩！

除风味外，特色也属于得分的牌。例如四合院令人怀旧、生态园养目怡情、农家院简朴古拙，都富于餐桌之外的情趣，对都市人具有强烈的吸引力。

尝尝我们大厨的拿手菜“宫保鸡丁”！您这不是粤菜馆吗?

消费标准先定好底牌四

对普通消费者而言，价格高低至关重要。

每个餐馆都有最适宜的消费标准。这个标准一般以六到八人的菜量计算，计四至六个凉菜、人均一个热菜，其中应包括本店主要风味菜二至三个，整件或大件一个（如烤鸭、干烧鱼、大虾）的总价（不含酒水）。总价除以人头即为人均消费。以目前价格论，高档店至少人均消费200元以上，低档店50元以下，之间为中档店。

著名老字号的风味菜单价亦较高，如某老字号“葱烧海参”为360元一盘，还要对其服务质量不到位有思想准备，很可能不尽如人意。高档海鲜鱼翅酒楼则非百姓光顾之地，据说每桌动辄以万元计。

了解了餐厅的消费档次，再结合您此行的消费标准，就容易选择适合的餐馆了。奉劝您一句，“宁做鸡头，不当牛后”，也就是“宁为小国君，不为大国臣”之意。高档酒楼对一两千元一桌的顾客不屑一顾，怠慢之情令人不快；或是有意反复推销高档白酒，您若说开车不能喝酒，店家便推销自制酸奶之类的饮品，一扎便是200元，反正不能轻易放过，令人提心吊胆。再加上服务费、包间费、最低消费，您说这顿饭能吃痛快了吗？其实这也不能全怪它，是您选的地方不合适。换个中档店，您就可以踏踏实实当一回“大款”，何必只图大店的虚名呢。

“磨刀不误砍柴工”。平日里手握一把好牌，到时候，任选一家合适的餐馆便不是什么难事。

至于获得以上餐馆信息的渠道，除了您自己亲身体验外，当以朋友间的“口碑”为主，配合相关美食地图及书刊介绍。切莫轻信网上之言，“托儿”太多！

点菜要自己做主

谨防推销——点菜要自己做主

来到餐馆，还没进门，领位小姐就殷勤地打招呼，并将您带到餐桌前。如果此刻时间尚早，用餐者寥寥，她必定将您带往位于窗前明显处的桌子。您不仅可以方便地观看街景，还不知情地顺便当了餐馆的“饭托儿”，使之显得有人气，从而招揽更多的顾客上门。聪明的老板知道，现在顾客都很精明，吃饭扎堆，专上人多的地方——人多必有人多的道理，生怕遇上“冷面杀手”上当挨宰。

坐定之后，自有服务员前来照应茶水，同时将该店菜谱递上。

对于不是很熟悉的店，顾客往往要先将菜谱看一两遍，要是人多还会互相研讨一番。服务员则在一旁肃立静候，您说一个她写一个，如果不问她们，大多不会主动搭腔，因为此刻插话时机尚早。如果顾客对点什么菜拿不准主意，请服务员介绍解释，那么好，机会来了！

推荐菜须留心

一般来说，她会先推荐大家常吃的菜或是店里的特色菜，价钱也不会太贵。但若某个菜推销出去有提成，情况就不一样了。例如您点了“清蒸鲩鱼”，她可能会说：“您还不如换个鳜鱼呢，肉细，刺还少，特适合女士！”当着朋友的面，您也不好多问，那就鳜鱼吧。结果一结账多花了好几十块钱：鲩鱼一斤28元，鳜鱼68元。服务员推销鳜鱼一条提一元至二元，鲩鱼没有。

这还是好的，仅仅图财，您吃到的毕竟是活鳜鱼，虽然贵了一倍多，也算是物有所值。可是有损的：您点了一条“清蒸鳜鱼”，服务员说：“清蒸不如干烧入味，我们家厨师做干烧鱼特拿手！”您如果说怕辣，她就说：“那我直接告诉厨师，让他少放点辣，再让他先给您做，能当个下酒菜。”听了这话您自然挺高兴。

等了没一会儿鱼就上来了，猛一看颜色发深，作料味也重，一尝，炸得倒是挺透，味儿也还说得过去，没觉出什么毛病，况且您根本就没往那方面想。其实这鱼“猫腻”大了。这是一条死鱼，没冷藏好有点儿变质，走“清蒸”是绝对没戏，连红烧都够戗，只能走“干烧”。厨师先把鱼收拾好了搁到那儿，就等有人点菜，一炸一烧，走！速度自然快。下午开业前厨师长告诉前厅服务员：“有几条鳜鱼，走干烧，一条两块钱（即提成）。”两块钱谁出？厨师长。他失察呀！老板不但不出钱，如果鱼卖不出去，糟蹋了，还得罚厨房，厨师长也脸上无光。与其挨罚没面子，还不如自己出点血痛快。当然，他和责任人之间事后也有账算。

推销技巧种种

推销这种菜要有一定技巧。先得“长嘴”，会说。要慢声细语，娓娓动听，感觉是站在顾客角度。还得“长眼”，能分辨出顾客是哪儿人，大概是干什么的，能不能接受，万一出问题会不会“翻车”。碰上南方人，常吃鱼，又挺挑剔，你推销臭鱼不是自找麻烦吗？所以不是任何一个服务员都干得了的。

急推黄花鱼、

葱烧海参……

急推XO酱

花枝玉带……急推……

为了保险，有时候厨师还会亲自把关，摘了帽子，出来探头看看，给客人相相面，“验明正身”，以免后患。

类似情况在餐馆里经常出现，因为相当多的菜都要提前制出半成品，以免加工时间过长影响生意。而半成品一加工就是一批，不可能在一两天内卖出，若在冷库存放时间过久则难免出问题，需要及时卖出去。对此，餐馆有个专用名词叫“推销”（情况紧急的则称为“急推”）。临时脱销的称“沽清”；停止销售则为“收牌”。餐厅在每日午、晚两次“开餐”前都要开“例会”，前厅主管或经理在布置完当餐工作后，会找一两个服务员背一下“推销”和“沽清”的菜，考一考。这些都写在厨房通道传菜台的小黑板上或收款台的单子上，服务员必须背下来才便于推销，队列之下背不出来挺丢人的。所以在开“例会”之前，服务员人人口中念念有词，也算是一景。

当然，并非服务员背对了菜就推销出去了。这与菜的价格、原料、口味，甚至名字都有关系。

一次，某餐厅厨房要求推销“ＸＯ酱花枝玉带”十份。这是一道粤菜，北京人不大认，时间就放得比较长，有点快变质了。真要是卖不出去，老板问下来不好说。前厅主管布置下去后，两三天没见动静。

厨师长着急了，找餐厅经理反映。经理一问，服务员说，我们刚一说名字客人就说“不要，不要！”还有的问：“花枝是什么花的呀？”其实花枝就是墨鱼，因头上有须，切成片后有如枝状，故美其名曰“花枝”，也是台湾的一种叫法。可往往还没等服务员解释完，顾客就否了。

看来是名字让人产生距离感和排斥心理。经理尝了尝菜，没什么问题，就和厨房商量，加上瑶柱（干贝）和别的原料，去掉“ＸＯ酱”、“花枝”等词，改名“金玉满堂”，重新“包装上市”。没想到“歪打正着”，一炮走红。顾客反映不错，做生意的尤其喜爱，吉利呀！服务员推销也有积极性。没两天，不但库存的十份都卖了，又加工了几批，成了“主打菜”了。

以后在这个菜的基础上又发展出“满堂系列菜”。“全家福”改叫“福满堂”，结婚宴席用“情爱满堂”，老人祝寿用“子孙满堂”，学生谢师用“桃李满堂”，朋友聚会用“高朋满堂”……一时间“满堂生辉”！

难度最大、也是最露脸的，要数把顾客退掉的菜重新推销给另一桌顾客。这类菜都是鸡鸭鱼虾牛肉等价格较高的，卖不出去损失比较大。如果是自身差错，也可能由厨师或服务员自己买单。推销方法一种是原封不动，另一种是改头换面，都非常考验服务员的口才和应变能力。

一日中午，某鲁菜馆，因为一盘“葱烧海参”发生了纠纷。也不知是顾客口误还是服务员笔误，反正顾客坚决不要，嚷嚷的动静还挺大。当时顾客很多，考虑到影响，经理只好按退菜处理。菜是退了，经理犯了愁。“葱烧海参”二百多块钱，谁出啊？于是“急推”这个菜成了重中之重、当务之急。眼瞅着“午市”过去，却没人点，急！

下午一上班，服务员的俩眼个个都瞪得跟包子似的，寻找“买单的”，“葱烧海参”四个字此起彼伏、不绝于耳。说来也怪，这道“镇店之宝”的主打菜，平时走得挺好的，今天也不知道怎么了，愣没人点！

把个经理急得如热锅上的蚂蚁，是经理自己同意退的，赔钱是一方面，落下一个“话把儿”丢人呐！

快八点了，来了几个人，进门就要单间。经理一看：行，救命的来了！急忙上前去：“张老板！李老板！噢，您贵姓刘啊！刘老板，您瞧我这记性！里边请。”其实一个人也没见过。坐定之后，故意先不提点菜的事，让客人喝茶，自己一边观察一边想对策。

茶喝过几杯，经理也有了主意：“给您几位做点什么？肘子？烤鸭？”——故意先说几种油腻的。“谁吃那个！”经理又陆续说了几个清淡的中档菜，都被采纳了——麻痹对方。最后假装刚想起来：“怎么把海参忘了！咱们店的当家菜呀！”又小声说：“听说是补肾的。”客人已经有点不耐烦了：“行，行，就这么着吧。快点！”——拖延战术成功。那还不快，现成的！借着“葱烧海参”，经理又忽悠“名菜配名酒”，趁势换了一瓶“五粮液”。老将出马，果然不凡。一顿饭结下来一千多。钱虽不算太多，事儿办得漂亮。说句管理学上的话，那叫“策略运用得宜”。此事后来?为经典，该经理也成为传奇式人物。

咱们店的当家菜，葱烧海参很补肾的……

说到这里，读者未免倒吸一口凉气，甚至回顾自己是否曾“被黑”。其实也没那么险恶，绝大多数情况还是正常推销，服务员也并非都有提成。餐馆明白，推销变质食品的“违法成本”很高，风险很大。一旦“翻车”，最轻的是赔礼道歉，退菜；弄不好顾客不“买单”，甚至到卫生监督部门举报，那可就因小失大了。

不过对于过分热情的推销，特别是建议您换个菜的，那您就要当心了！

酒水促销的名堂

促销员那温柔一刀——酒水促销的名堂

如今饭馆服务员的分工越来越细，由过去开单、上菜、收桌“一脚踢”，分化为迎宾（领位）、开单、上菜、服务、撤餐，各司其职。除此之外，还有一些身份特殊的人，在饭馆上班，却不从那里开工资，这些人就是“促销员”。这些人的工服上有的直接印上厂家的广告，也有的人虽然穿饭馆的工服，但颜色、样式却有所区别。

当前，“促销”亦颇有高下之分。北京中关村各电脑城，随着电脑“走下神坛”，从业人员的素质降低更快。促销者喋喋不休、拉拉扯扯日益令人生厌。楼盘销售现场，因楼市的不断“摸高”，无须“促”而猛销，售楼小姐更是随之身价倍增，“冷眼向洋看世界”。惟有饭馆的促销员，年复一年、日复一日，“桃花依旧笑春风”。

那么，饭馆里的促销员究竟是干什么的呢？不外乎促销酒水。

茶博士眼力非凡

先说茶水。一般餐厅里都有自己的茶，以壶计价，每壶十元到几十元不等。但社会上也有专门“包茶水”的，提供各种茶叶和茶具，以小盖碗为主，龙井、毛尖、乌龙、八宝等，每位至少十元，可以“按需冲泡、问位开茶”。这种方式比整壶式要方便得多，客人可以按照自己的爱好点茶，更能体现个性。冲茶续水时，手提长嘴铜壶的茶倌时而“苏秦背剑”、时而“犀牛望月”，姿态飒爽，颇具观赏性。兴起时来个绝活，引得一片赞叹。顾客饮茶之余，在等菜的枯燥或闲聊的空隙中也可以增添几分谈资。

这么好的事，餐馆老板为什么自己不干，而要包给外面呢？这就有一个成本核算的问题。如果自己干，除了全套器具外，还要专门养一个“茶倌”，雅称“茶博士”。而每天能卖出几碗茶并无保证，资金效益和人员效益都不高。如果外包，则一不出钱，二不出人，最多只是提供开水。可无论卖多少钱都是“二一添做五”，旱涝保收。除了经济收入，茶倌杂技式的表演也可以吸引眼球、提高人气。

如此一来，餐馆老板固然高枕无忧，茶倌的老板可就要绞尽脑汁了。对茶倌有定额，完成了才有“底薪”，超额可以提成。对于茶倌而言，要完成定额，凭的却不是茶香，而是眼尖、嘴甜。

先是要从诸多食客中估计出“潜在茶客”。首先是外宾和花公款的，其次是旅游和请客的，最后是男女白领小资、情人密友。对于家庭亲友、老人儿童则只是虚问一下，并不重视。因为这些人要喝也是壶茶，并无细品香茗的雅兴或不计价格的豪爽。

选定目标后便根据对方的情况对症下药。在递上“茶单”的同时，介绍各种茶的产地、特点、品级。对有实力的，先行问候，再行恭维，然后冬季“普洱”、夏季“乌龙”、春天“龙井”、秋天“白毫”，从天时说到地利，兼顾人和，动听程度远胜过媒体上××茶的广告。直到客人如梦方醒，仿佛总算找到了自己或体力不支、精神倦怠，或食欲不

振、失眠健忘的原因皆是没尽早喝到这杯40元的“仙茶”之过（茶叶成本不超过1元），情愿挨上这温柔的一刀！茶倌一旦推销得手，便有几十、上百元的流水。当然，也有没“忽悠”成的时候。茶倌照样面如桃花，绝无讪讪之状，更不会拂袖而去。他不敢得罪客人，否则老板不答应。

不过，现在的顾客千锤百炼，是从奸商的刀山火海中冲杀出来的，一般的小招术是不太灵了。以喝茶而论，有钱的去茶艺馆摆谱，一般的来壶菊花将就，聪明的干脆要杯白水。所以茶倌的生意也并不好做，弄不好连工资都不够，常常不辞而别或被老板炒掉。

茶倌的老板大多也是茶倌出身（也有少数开茶艺馆的），自己先给别人打工，一年半载之后摸出了门道而另树旗杆，招几个伙计便开了张。干这行投资小、门槛低，很容易入手，但收入没有保证，更发不了财，至多混个温饱。现在从业者已大大减少，顾客虽不挨宰，吃饭时却也少了些许观赏铜壶飞舞的乐趣。

酒小姐手段高超

促销员中的“花蝴蝶”是酒小姐。她们身材苗条、面容姣好，大多穿着印有品牌广告的服装或佩带相关标志穿梭奔走于各桌之间，颇能引起顾客的注意。

促酒也分几类。一是厂家搞促销，啤酒节之类活动。人员多、动静大，在正常销售外还常伴有品尝、打折、赠送，甚至抽大奖等节目。这些活动往往在比较大的餐馆进行，厂家提供横幅、海报、宣传品、赠酒等全套用品，还组织小型的宣传推销队伍到场，以壮声威。厂家并不特别追求活动期间卖了多少酒，要的是人气，以便给竞争对手施加压力，为日后占领市场、增加销售额张目。

餐馆老板自然不傻，往往会乘机提出一些平日不便的要求。例如活动进场费、进货价格折扣、桌椅阳伞，甚至运输车辆等要求，大多能如愿以偿。

活动的结果是厂家花钱造势、店家人财双收、顾客喝酒捧场。也有“不忿”的，那就是竞争对手。有的过些日子也照样来一出好戏；有的则暗中使劲，用价格等手段抵消对方的影响。每年六、七、八三个月的啤酒大战，便是促酒员施展手段的大好时机。

除此之外，更多的是日常驻店促销，以高中档白酒、葡萄酒和洋酒为主。这些酒价格较高，如果没有促销手段，仅靠自然销售很难出类拔萃，常会淹没在酒海中。这时便有了促酒员的用武之地。

每到“饭点”时，常可见点菜员身边有一位小姐，笑容可掬地询问各位“大哥”用点儿什么酒。一旦“有戏”，便不失时机地介绍说：“您还不如喝××酒呢，度数不太高，价钱也挺合适的，不行您先尝尝！”

除了爱喝“二锅头”的，许多人对白酒并无固定的品牌忠诚度，尝尝也可以。何况还有这样一位“小妹”在推荐。

“小妹”顺利推销后，除完成定额，自己也有不少钱入账。

如果是在包间，特别是熟悉的顾客，可能会更直接一些：“大哥！我还差两瓶定额呢，您帮帮我吧！”“大哥”碍于面子，只好点一瓶，嘴里不说，心里却直骂她。

也有借机提出要“酒小姐”陪几杯的。没问题，肯定给面子。但仅限喝一两杯酒，如有过分要求的，对不起，借上卫生间之机，拜拜了。

其实，许多餐馆老板对驻店促销员都不太欢迎。短时间还可以，长了不行。虽然表面看起来她们不拿工资，多卖的酒收入也归餐馆，提成只是从酒商那里拿。但是她们进店就意味着破坏了其他酒商公平竞争的局面，老板不愿因此出现“风景一家独好”，这样一来会造成其他酒商的不满，而进店促销的酒商“坐大”也不便控制。一旦其他酒商联手“制裁”，例如减少供货品种、压缩结账周期甚至撤货，将会对本店名声和资金周转造成严重后果。（大多数餐馆对固定供货商采用定期结算的方法，用别人的钱做自己的生意。如果都要求“现钱买现货”，他哪有那么多资金？！）

还有一点是老板不能不防的。因为酒小姐的工作和收入都比餐馆服务员强不少，往往引起服务员的羡慕，再加上酒小姐的游说和勾引，致使某些自身条件不错的服务员以各种理由辞职转投“促酒”。甚至不要工资和押金不辞而别。餐馆培养一个好服务员也不容易，谁愿意肥水流入外人田呢？除了用各种安抚手段，“闭关锁国”、防患于未然也不可忽视。有着一张笑脸的酒小姐，似乎成了不受老板和顾客欢迎的人。

退菜策略

退菜策略——迂回与阻击

除了职业打假者，谁去饭馆吃饭都不是为了退菜索赔，更不愿意生一肚子气。可有时候，这菜让您实在没法吃，非退不可。否则不但当时生气，事后也难免耿耿于怀。退菜，在业内称“取消”，看似简单，其实也需要一定的知识和技巧。

起步要高

例如您点了一个“炒猪肝”，一尝太咸，找来服务员。人家很殷勤：“我让厨房再给您加加工。”怎么“加工”啊？就是用热水冲漂一下，回锅再炒。您想，那能好吃得了吗？

果然，虽说不那么咸了，可猪肝死硬！有心找店家理论，又觉得已经麻烦人家一回了，不好意思。只能自己忍了，凑合吃吧！毛病出在哪儿？您的起步太低了，从一开始就应该要求重炒，而且要把原来的留在桌上或服务台上，新的上来再撤。这类菜吃的是火候，根本不能回锅。当然，在提要求时要把服务员可能会说的话先堵住，态度要坚决，让她知道您不好糊弄。不过，口气不必过硬。

双方过招

双方过招

还有这么一件事：同事三人吃饭，点了半斤“白灼基围虾”。

当场虽把生虾拿来过，可是大家也没细看。等做好了摆上桌再一端详，个头小不说，一共不到二十只，明摆着被“黑”了！凭自己的智商和白领心态，几个人很生气，后果虽不严重，但也得教训一下奸商。一个人就说：“你这够半斤吗？”服务员伶牙俐齿，见惯不惊：“肯定够！”再相持几句，服务员见势不妙，搬来领班，自己全身而退。领班佯装不知，先笑问：“什么事呀？”然后解释道：“活虾个大、分量重，灼好以后抽分量就显得小了。”

此时顾客有两种选择：一，自认倒霉，以后不再光临；二，当场再称半斤生虾，比较一下。可这两招都非上策。第一招，瞪着眼干吃哑巴亏，心中必定忿忿然。第二招动静过大，且无法当场验定是否“黑心秤”，胜负难料。几人不禁略显迟疑。领班见状心中窃喜，正待得胜还朝，只听一声“且慢”！另一人手指盘中虾问道：“这都是活虾吗？”“肯定都是！”领班也不肯嘴软。“那怎么一多半虾尾巴都并着哪？把这菜取消！”闻听此言，领班暗自叫苦，今番遇见克星了！满以为自己“见招拆招”，稳操胜券，哪知此人还有“后招”接手。遂不敢恋战，找一个台阶开溜：“我给您问问去吧。”

再上场的自称经理，先是大声批评：“那服务员是新来的，端错了。我已经批评她了，扣她奖金。”以便让您出出气。然后小声抚慰：“我让后边再给您几位重做一份，多送您点儿。”得，您还能说什么？

片刻，又端来一盘，无论个头和数量，与上盘比都是新旧社会两重天。峰回路转、柳暗花明，几个人边吃边聊，那两个人就问

了：“虾尾巴是怎么回事？”这个道：“活虾尾巴都是张开的，像扇子一样。死虾尾巴是闭拢的。”说完用手模仿了一下，“刚才我看那盘

虾，想起看过的一本点菜的书，好像书名叫《点菜的门道》，中国轻工业出版社出的，里面介绍过这个经验。”难怪说“书中自有黄金屋”，看来还真是开卷有益。

有了胜利果实，这顿饭自然吃得有滋有味。而店家自知遇见了高手，更不敢怠慢，为息事宁人，最后又送了一个小果盘。

再遇上退菜怎么办？首先，退菜换菜要师出有名。分量多少一时难辨，而虾尾巴开合却是有目共睹，且无法作假。“打蛇打七寸”，抓住要害，往往事半功倍。特别是在属于弄虚作假的情况下，店家自知理亏，不愿闹大，都会息事宁人。另外，要掌握“有理有利有节”的原则，不大吵大闹，见好就收。既给对方台阶，也免得自己生气。

谁是胜者

其实最成功的还是那个经理。多会说话！“端错了”三个字将缺斤短两的事轻轻一笔带过；“重做一份”又将几位稳住；“多送您点儿”则许以小惠，使人不再张扬，以免引发“邻桌效应”。此刻即使顾客心有不甘也不便继续发作。半斤基围虾成本没多少钱，端回去的死虾还能做“椒盐炸”或“香辣炒”，一点不糟蹋，毫无损失。真要退了，不但一分钱挣不着，且脸上无光、被人嘲笑。换一盘既挣了钱，一场风波也就此化解。高！实在是高！

无独有偶。笔者于20世纪60年代时，曾与老东安市场“豆汁何”掌柜何玉秀老先生共事。何老曾笑谈东安市场某卖糖果的摊主“小毛子”短斤缺两的趣闻。一旦遇有顾客气冲冲“找后账”质问，毛某必气定神闲、不慌不忙，双手接过包糖的纸包，先将客人稳住，然后用手指从纸包下面抠开一小窟窿，翻过来，故作惊讶：“哟，这纸挤破了，糖漏出去了！”一个“挤”字，将黑心秤的责任推得干干净净，还让您不好再说什么。本来嘛，纸包是您自己没拿好挤破的。毛某随手将纸包撕开，糖果散落于大堆内，“死无对证”。接着说：“我给您补齐喽！”再称，秤高高的，还“饶”您几块。您明知他作假，也不好发作。

毛某暗地说：不能承认“小分量”，饶得起那糖，丢不起那人，以后还怎么做买卖?

餐馆经理的手段与“小毛子”有一拼，兵不血刃，都可算是江湖高手，只不过毛某的“太极推手”功夫更好。

必退之菜

也有的菜则是因为技术问题，非退不可。

某次，几个人点了个“拔丝苹果”。上来一看，糖炒得欠火，没挂住。行内话叫“脱裤子”，根本拔不出丝来。服务员也无言以对，稍加交涉即提议再拔一个。内中一个懂行的客人说，还是退了吧。店方同意，没费话。

提醒您：这个菜不要重做，必须退！这是因为师傅不在，徒弟拔的，技术不到家，没掌握“拔丝”菜的要领，再做二回也白搭。

真要再端一个还不行，您都不好意思退了。

还有折中的办法就是改个菜，千万不要换同类菜。“拔丝苹果”拔不好，“拔丝山药”、“拔丝香蕉”也没戏！

有效催菜

在饭馆吃饭还经常出现上菜过慢，一催就说“快了”，一要求退菜就说“正做着呢”。结果快吃完了菜才来，只好打包。如遇这种情况，要与服务员说定个时间，超过几分钟则不要。一则有效催促，二则为万一退菜预设铺垫，争取主动。不过一定要分清是否因店内食客过多所致，否则不得人心，疑为小题大做，甚至无理取闹。正常情况下，“饭口”时一桌菜在三四十分钟上齐不算慢。如果您时间紧张，最好别点费事的菜，例如鱼、肘子之类的。最快的就是肉类炒菜，炒肉丁、炒肉片之类的。

上得慢的菜究竟要不要退，可根据现场情况，以时间和心境为原则。若是有时间，餐厅环境和菜的味道也还都不错，不妨等一等，否则要当机立断。对于常光顾的店，就只好包涵了，以免断了后路。

难逃郁闷

最难办的就是明明有毛病、不对劲，可您又找不到响当当的理由退换，郁闷！如主料少、配料多，欠火、过火，偏酸、偏辣，店家都可以说“我们这儿就是这样的”，态度还挺恶劣，结果把小事闹大。

也有因此真把顾客惹急了的，你不仁，别怪我不义。“你退不退？到时候我可不结账！”如果店家还不妥协，甚至最后会出现顾客真的不结账，扬言：“要不你就打‘110’，要不你就让我走！”您说让他走吗？还就得让他走！先不说“110”来了怎么处理，门口三天两头老停着警车算怎么回事？这买卖就别干了！

榨果汁与榨钱包

鲜榨果汁的玄机——榨果汁与榨钱包

前日在超市购物，顺便买了个西瓜，5元5角。到旁边饭馆吃饭时，服务员推荐鲜榨西瓜汁，每杯6元。看看身边刚买来的这十多斤重的西瓜，根据经验，至少能榨出5杯，于是谢绝了。

果汁种种

果汁进入生活也就是二十多年，资历最老的当属“果茶”（一种山楂果汁制品）。开始是玻璃瓶装，销路还不错。以后软包装产品一哄而起，各种果汁和冠以果汁之名的东西铺天盖地而来，各种广告在媒体上轮番轰炸，终于把消费者炸醒了：如果不是暴利，哪来那么多钱做广告。后来才知道，所谓“名牌”果汁基本成分如下：香精、色素、糖精、增稠剂、甜蜜素、防腐剂，不就是“三精水”吗！而看起来黏稠只不过加了黄原胶作增稠剂。价格更能吓您一跳！某种当时家喻户晓的方盒饮料，市场零售价1元，而“可食部分”，即盒中能喝的，成本仅4分钱而已。

此类饮料很快重复了“火腿肠”的命运。当年火腿肠风行一时，而后来“金牌双优”逐渐变成“面棍”——肉没了，净剩下面了！其蜕变的过程，就是被老百姓封杀的过程。现在没人再吃那玩意儿，谁说“买的没有卖的精”！

我这一个西瓜能榨出5杯！才一块多钱一杯！一杯6元！

果汁也很快遭遇“紧箍咒”。有关部门规定：只有纯果汁含量达到95%以上的才可以称为“果汁”；达不到的则称为“果汁饮料”；如果连5%含量都达不到，对不起，那就只能叫“果味饮料”了。于是“照妖镜”下，大批“李鬼”现形，或落马下岗，或面临重新择业，不知又会坑害何人。

正牌大厂的日子也不好过。人们发现，“包装果汁”所含的多种化学成分距离“健康食品”实在太远。尽管厂家使出浑身解数，“包装果

汁”已风光不再了。

在这种形势下，人们转向绿色、天然、健康的鲜榨果汁，从“吃水果”变成“喝水果”。

喝水果是品位

十年前的北京大饭店，鲜榨果汁还是带有某些贵族色彩的饮料。水果台上码放着菠萝、哈密瓜、苹果、橙子、鸭梨、西瓜等品种，服务员衣着整洁、手戴一次性手套，笑容可掬地迎候顾客，营造着一种高雅卫生文明的氛围。喝鲜果汁的以外宾、女士、儿童居多。价格往往是鲜水果的八到十倍。所以，桌面上摆一扎鲜榨汁也是很有品位的事，显得“倍儿有面子”。

此时，大多数社会餐馆并不看好鲜果汁，主要是价格高，喝的人不多。也有人发现了商机，就是“包榨汁的”。所谓“包”，就是由外边的人承包。这些人从深圳、广州了解到这一新兴行业，花数千元买一台进口榨汁机（刚开始意大利机器要七八千元），配上一台水果保鲜冷柜以及案板、果刀等物件，“家伙什儿”就算齐了。找到生意不错的餐馆，和老板商洽。一般是人员设备归“包榨汁”的出，辅助用品及水具（杯、扎）归餐馆负责，流水（营业额）按五五分成。

玄机何在

北京人老曹，白净脸儿，文化程度不详，自称“大学差俩钟头没毕业”。原是某厂工人，后辞职下海。练过服装摊、批发过冷饮，都没成气候。心灰意冷之时，有个在“练摊”进货时认识的广东人找到老曹，此“老广”已改行在北京某饭店内餐厅“包榨汁”，因生意不好，便称家里有事，想把所有东西转让给他“接盘”。老曹多个心眼儿，怕砸了，只说手里没那么多钱。于是仅付了一半现金，剩下的打个白条，言明一年内付清。

老曹没食言，不到半年就把钱汇过去了，同时还让广东人代购了三台榨汁机。不用说，生意太“火”了！

老曹比“老广”会来事儿，时常暗中给餐厅服务员“红包”，或是下班后一起去歌厅唱歌，关系极好，甚至日后与其中一人喜结良缘。如此一来，服务员自然竭力推销。当时一杯橙汁24元、菠萝汁22元，五五分账，除去水果成本，至少剩下一半。雇两个销售员，一天工资还到不了半扎果汁钱。每天能卖上百杯，流水两三千元。老曹一个月挣多少钱？您帮他算算吧，暴利呀！话说老曹挣了钱，餐厅却心有不甘，便打起小九九。一边托人买设备，一边借“餐厅法人代表变更”为名，提出解除协议。要继续合作也行，另谈，分成比例改三七开。老曹多机灵，一看形势不对，明摆着是轰他走，就主动提出把所有设备一齐转让，卖了个高价。自己拿着钱、带着老婆，大大方方地撤了。

此刻的老曹已经看出门道，趁着社会的餐馆酒楼还没什么人干这个，老板也不清楚个中奥妙，要抢个先手。

早先在饭店“包场”时，曾收过几个对此感兴趣的餐馆老板的名片，于是便按图索骥、一一拜访，合作条件也十分克己。老板一看，自己不用投资、不用出人，只等着分钱。简直“平地抠饼”、“空手套白狼”，多好的事呀，还有什么不干的，立马就都同意了此时榨汁机已有珠海产品，质量虽稍差，但价格却便宜不少。

三台机器花了不到一万五，再买上几台二手保鲜柜，又培训了几个人，老曹的“健康饮料乐园”就开张了！

刚开始生意确实挺火，老曹感觉“可找着组织了”！数钱比干活还累。岂料一阵春风吹过，不到两年，已是“遍地英雄下夕烟”。正应了那句老话：人无千日好，花无百日红。原计划要干三年的老曹无奈地发现，榨汁机不再奇货可居，餐馆老板也不再担心投资何时回笼，纷纷自己上马。最“可气”的是一杯果汁的钱居然降到一半，而这正是富人不再适宜摆阔、穷人又喝不起的价格。不过此时老曹又寻到了赚钱的新门道，便趁着与餐馆合作期未满，把设备转让给伙计，自己抽身而去。

知道了老曹的这点事，您也就基本清楚鲜榨汁的玄机了。

慎喝果汁

差距悬殊

某些餐馆老板自己买到榨汁机，仿佛到手“摇钱树”。为实现利润最大化，不惜使用各种短期行为：对水的、用低价水果偷梁换柱的。以至顾客除了对价格要斟酌之外，还对质量充满担心，简直视“鲜榨汁”为陷阱。

常有因质量而起的纠纷。例如梨汁、苹果汁会“发锈”，西瓜汁会“分层”，也许并非是剩货或对了水，可是顾客会本能地与街头小贩的掺杂使假、短斤缺两联系起来，店家也往往有口难辩，再加上不菲的价格，于是便使鲜榨汁蒙上了阴影。市场经济讲究的是信用，尚未完全摆脱农业经济影响的消费观念，讲究的是眼见为实，二者的冲突更使鲜榨汁陷入尴尬。摆脱的途径只有“诚信”与“价格”。

老曹的果汁虽贵，但是绝不掺假，更不对水。他还研究出防止苹果汁“发锈”变色的绝招，连伙计都不知道其中名堂。老曹明白，鲜榨汁这类东西，卖的是品位、是质量，如果让顾客捂住钱包、瞪着眼睛，盯着你榨汁，那你还挣谁的钱呢！这也算职业道德或生财有道吧。

如今，鲜榨汁虽然身价大跌，但仍未像当年台球在中国从“绅士运动”降为“街头娱乐”一样，成为大众饮料。顾客想喝时，仍要掂量掂量“性价比”，问一声：“这果汁跟水果，差距咋恁大呢？”不过，若跟30元一壶的茶比起来，总算有些“真东西”。

最后，需要说一下，根据营养专家的建议，无论包装果汁还是鲜榨果汁，都不适宜过量饮用，特别是不能以果汁代替水。因为果汁（尤其包装果汁）中含有较多的糖、电解质和有机酸，容易造成人体糖代谢和电解质代谢紊乱，或酸碱度失衡，造成“贫血”、“厌食”或所谓“果汁尿”，严重影响身体健康。

何谓“饭点”

饭点时间慎点菜——饭馆最忙时不适合用餐

除了24小时营业的日夜餐厅，一般餐馆主要供应午、晚两顿饭。时间大多为11:00-14:00，17:00-22:00。中午12点半前后、晚上7点前后是顾客最集中的时候，称为“饭点”（或称“饭口”），生意最忙，常常要“翻台”，即前桌客人刚走，服务员立即撤餐具、擦桌子、摆放新餐具，然后请另一拨客人坐下。“饭点”是饭馆人气最旺的时候，也是老板挣钱的黄金时段，营业额要占全天的七成以上。“饭点”时间若是人气不足，不仅影响餐馆的形象、员工的士气，更直接影响当天的“流水”（营业额）。

看一家餐馆“火不火”或是能否开下去，最简单、最直观的方法，就是在“饭点”时刻数一数餐桌，坐满四成的基本可以“保本”，六成以上可以赢利，不足四成、甚至寥寥无几的就“悬”了，扛不了几个月就得关张。

催客招数多

对于生意清淡的餐馆来说，吸引客源是首要任务。“饭点”时分，一桌客人坐两个小时也无所谓，还可以当“托儿”，用以维持“人气”，招揽他人。而对于生意红火的餐馆则正相反：门口已经有客人在排队等位，可吃完饭的客人却谈兴正浓，迟迟不走，又不能“轰”客人。眼看到手的钱不能赚，你说老板心里着急不着急?

此刻不用老板说话，“盯台”的服务员就知道自己“立功”的时候到了。平日里主管、领班早有交待，只见这服务员一会儿来一趟，先是倒茶水，后是送擦手毛巾，再倒茶水，再送毛巾，直至客人醒悟，结账离去。

当然，也有不理这套的顾客，你来你的，我自岿然不动。这时候该领班或主管出马了。先仔细给客人“相相面”，如果是一伙男人，说话挺冲，一看就不是“善茬”，则躲开，佯装不知，随他们去。别自找

碰钉子，当众丢丑。若是男女相杂或白领小资，估计不会“翻车”，则先去冷荤间端一果盘，然后笑容可掬走近前来，道歉、自责、感谢，一通忽悠。中国是礼仪之邦，“当官不打送礼的”、“伸手不打笑脸人”。一道果盘来，就表明这餐饭该进入尾声了，只好匆匆吃完果盘，乖乖告辞。

这个“礼送出境”的活儿可不是任何人都能干好。经验证明，绝非光会说好话就行，得有点“天赋”：最好是男性，相貌上得是中等个儿、略胖、圆脸盘、短头发，面带憨厚、笑口常开，普通话标准，虽能说会道却不令人生厌。凡此种种，有如“选秀”。而只有这样才既不显“怯”又不具“进攻性”，容易被对方接受，有亲和力。人在“潜意识”里愿意面对比自己弱的人，从而使自己具有安全感和优越感。如果个头太高则显得“欺人一头”，易引发对立情绪；长脸显得过于严肃，有“绷脸”之嫌；长发则像个“小玩闹”，光头又像打手。选一个合适的“外交使节”何其难也！

而如果是女性出马往往更麻烦。客人酒足饭饱闲得无聊，正好拿她开心解闷，结果常常事与愿违。

北京“簋街”（知名餐饮一条街）上某知名餐馆就有这么一个小伙子，四川人，一到北京先把名字改了，去掉乡土气，同时恶补普通话，然后从服务员做起，没几个月就当上见习领班。短短几年间，从领班、主管一直做到前厅经理。一个月工资抵得在老家干一年。原因除了自己刻苦努力之外，主要是处理客人“发难”一门灵。随机应变，见什么人说什么话，多次化险为夷，堪称“危机公关”高手，从而深得老板器重“沽清”以减少麻烦不过高手再高，也不如让客人速速自行离去。“上战者，不战而屈人之兵”。于是老板在环境和菜肴上打起主意。上策是改善候餐环境，赠送免费茶水饮料，直至承诺打折，从而先留住候餐的客人。下策则是把电视机调得重影、看不清，音响声音开大，闹得就餐客人坐不住，吃完饭匆匆走人，以求耳根清净。而在菜肴上的共同做法首先是一次多炒几个菜，变“单勺”为“大锅”。再就

是停售价格不高而又费火费时的菜，对客人则佯称“沽清”（即售完之意）。

一般的炒菜，如宫保鸡丁、鱼香肉丝、火爆腰花之类，两三分钟即可出菜。而焦熘丸子则要经打馅、成型、炸制、烹汁等几道工序，至少要多两倍的时间。别看只差几分钟，客人一多就显出来了，“分分秒秒都是宝贵的”。时间长了客人催菜，时间短丸子炸不熟，油温高则外焦里生，都是找着让客人退菜，纯属自找麻烦。与其如此还不如“沽清”。

冰镇节约时间

也有些厨师，因为老板不让“沽清”太多，怕影响不好，就把虽然费时间但是又走得较好的菜事先制出半成品，走菜时略一加工即可。时间固然快了，可菜的味道却差了。您想，当时现炸的丸子能和回锅的丸子一个味儿吗?

不仅是炒菜，冷荤、面点都是如此。

冷荤一般事先码好了，用保鲜膜一蒙，入冷柜。走菜时把膜一揭。到桌上一看：好嘛，还带冰茬呢！什么食物都有入口时的适宜温度。研究证明，30.C时，口腔中味蕾最活跃。在0.C和25.C时，人对食物中的酸味感觉相差无几，而对咸味或甜味的感觉却相差四五倍。香味是靠嗅觉感受的，更与温度有直接关系。温度高，分子振动速度快、能量大，嗅觉感受就更强烈。

这次您本来点的是“夫妻肺片”，室温下吃正合适，现在倒好，改“冰镇”了！不但鲜香味打了折扣，还把腥味勾上来了。就着凉啤酒，越吃越腥，只好摆在那儿慢慢“缓”着。直到热菜上齐了，一尝，还有点“扎牙根儿”呢。

有聪明的顾客，上菜时一看不对，就让服务员换一个现切的。

服务员比你鬼，当面诺诺而去，转身放入微波炉。加完热还不立刻端上来，略绷一会儿，仿佛是新切的。如果你没经验，辨别不出刀口的新旧痕迹和盘子的温度，那就彻底让他蒙了。

面点稍微麻烦点儿：油炸的“沽清”，蒸的下冷柜，烤的提前出炉，就剩下烙饼。您要想吃，等着吧。他手里攥着三十多张单子呢，也许到您吃完饭，饼也来不了。

说到这里您也许就明白了，为什么到“饭点”时要慎点菜，敢情有这么多事等着您呢。

无可奈何的对策

应对的办法首先是错开时间，别去凑热闹。或者找个人稍微少一些的馆子。最后就只有在点菜时想办法了。

我能提醒您的，一是别点高档菜，“萝卜快了不洗泥”，好菜吃不出好味来。二是别点费事费火的菜，绝对做不出应有的火候。

吃饭是件挺高兴的事，犯不上为等菜生一肚子气。再说，老板也不容易，就指着“饭点”多挣点钱。服务员讲话：“您就多包涵吧。”

三是点菜时言明，如果上菜太慢，超过多长时间就不要了。服务员怕退菜，会主动帮您催促。

话说回来，如果您没什么事，就稍微多等一会儿。

迷人的陷阱

迷人的陷阱——透视种种玄机

精美的包装

古代“买椟还珠”的寓言给了现代人极大的启示。现在干什么都讲究“包装”，而在诸多行业中，堪称“包装”最为到位的当属餐馆。从门脸开始，到内部装修、家具装饰、服务员着装，最后到菜品用具、盘饰装点，无不体现经营者的精雕细刻。

如某传统院式餐厅，门前有中式牌楼，门头是中式门楼，青砖细瓦、油漆彩绘、金碧辉煌。餐厅内满堂榆木擦漆的八仙桌、“官帽”椅；堂屋靠墙的条案上摆放掸瓶、帽镜，体现北京人追求的“平静（瓶、镜）”生活。若再摆上大座钟，便是“平静终生（钟声）”了。

墙上“中堂”是名人字画，旁边为一副对联，看落款能吓人一跳，其实皆为“高仿”。两侧墙面是“丈二匹（12尺）”的长轴山水画或梅兰竹菊的“四扇屏”，高大些的房子甚至悬挂一方匾额，古色古香，令人神往。包间内多宝格上，因地制宜地摆些瓷瓶、铜鼎、唐三彩，墙上装饰木制雕花窗扇，营造出良好的文化艺术氛围。服务员身着中式裤褂（现在称之为“唐装”）穿梭往来，薄施脂粉，淡扫娥眉，秀色可餐，令人目不暇接。套用一句电影台词：“这样的饭，您说得多少钱一顿啊？”

华丽的菜谱

华丽的菜谱——读懂菜谱用处大

一系列铺垫过后，最后出场的，便是菜谱。

如今的菜谱与前些年比，实在令人刮目相看。不仅制作精美，个头也越来越大。封面是丝绸、皮革已属平常，甚至装在紫檀木“书匣”内都不足为奇。一些名店的菜谱，由于内容丰富、制作精美，往往成为同业者处心积虑追寻的目标。众矢之的，防不胜防，丢失在所难免。即便当场“人赃并获”，你又能如何？孔乙己老先生有言在先：“偷书不算偷！”

对于餐馆，先不说“知识产权”，只说菜谱的造价成本就不低，动辄数百元，一旦丢失，损失不轻。把菜谱个头做大不仅可以震住顾客、抬高身价，也为同行趁人不备顺手牵羊，放入包中或衣服里增加了难度，能起到防护作用。

有经验的服务员会特别注意如下情况：一桌十来个男人，要来几本菜谱同时看，翻来覆去点不了几个菜，上菜后先不吃，仔细研究，吃完饭一哄而去。这些人往往是某餐馆的厨师，甚至包括老板，集体到此“取经”。遇此情况若不及时回收菜谱，事后清点必有丢失。

对餐馆来说，菜谱就是他的“江湖秘笈”。对顾客来说，菜谱就是了解餐馆的“葵花宝典”。不论餐厅硬件如何，菜谱都传达着更直接更准确的信息。

菜谱传达的信息

前文中说到顾客反复翻阅菜谱仍感觉点菜费劲，除对菜品不熟悉外，与该菜谱的设计、印刷也有很大关系。好的菜谱除宣传介绍本店菜品之外，还会注意到如何方便顾客阅读、选择：

1菜品的分类要合理，凉菜、热菜、主食、酒水各列其位。

2菜品的原料、口味、价格应按一定规律排列组合。

3本店特色菜和重点推销菜要醒目突出，同时注意版面美观和谐。

4照片与文字相结合，并有适当的介绍或标注（例如原料等级、分量大小、麻辣程度等）。

5在印刷装帧上力求清晰悦目，不过于奢华，同时要考虑阅览方便、结实耐用。

菜谱价格不菲，应能使用半年以上。按每天翻阅50次计，要有近1万次的寿命。如果缺页折损或污秽油腻都会给人极不愉快的印象，甚至令人产生难以信任感，使餐厅对顾客“从进门起培养好感”的努力毁于一旦。

实际情况也是这样。如果您在饭馆看到的是一张打印粗糙的单页菜单，那可能是餐馆刚开业不久或刚转手“接盘”试运转，菜肴还没最后确定，正在“磨合”，尚未（或无力）印刷正式菜谱。对这种餐馆您还是小心为上。

也有些小饭馆的菜谱上，菜名、价格改来改去，或部分菜名被遮挡却另附一页“最新推出”的菜名。这种情况极有可能是换了厨师。一朝天子一朝臣，一个厨师一套菜。新上任的厨师为体现自己的技术和风格，肯定会换菜。老板为体现餐馆的连续性又会保留一部分“走得好”的菜。折中的结果便是新旧结合，走一段时间先看看。如果这是您原来常去的地方，不妨问问和您熟识的服务员是否换了大厨。新厨师未必不好，或许正是因为技术更好才取代了原任厨师。这种情况适宜先尝尝新菜。

如果是原来熟悉的餐馆，隔段时间再去，发现内部虽无大变，但是菜谱面目全非，服务员工服也改了样。不用问，不但换了厨师，连老板都换了！

这是菜谱传达给我们的初步信息。

细看菜谱，如果感觉单调，缺乏特色和新意，似曾相识。那么这八成是从别处“抄袭”而来。或许是由印刷厂美工设计，老板本人又不太懂行，提不出修改意见，更舍不得花钱请专业设计人员。这种菜谱代表了该餐馆厨师的技术水平（仿制），也体现老板的管理水平（外行）。

至于油皱不堪的菜谱，除说明经营者的漫不经心之外（多在“老字号”），还衬托出老板的自以为是或吝啬（个体小店）。如果连这样的菜谱都不换，菜品的质量、卫生又怎能让人放心？除非您真想吃这一口儿，不在意其他，否则还是另换一家吧。

读懂菜谱的六宗诀窍

1概貌

通过菜谱的大小薄厚、印刷装帧质量，就可以大致判断餐馆的档次。再浏览一下主要菜品的数量和档次，还可以了解菜系、风味、特色，进而了解餐馆的技术能力、菜品“正宗”与否，从而减少点菜的盲目性。例如在粤菜馆内看到一本华丽的菜谱，凉菜、热菜、汤羹、点心品类齐全，每类都在二三十种以上；凉菜包括乳猪、烧鹅、盐鸡、卤水类；主打热菜除“燕翅鲍”外，都是“西柠虾球”、“香滑鲈鱼”、“咕噜肉”、“蚝油牛肉”等粤菜名品，那么便可以判定这是一家经营不错的中高档“正宗”粤菜馆，质量应该是可以保证的。

反之，标明“粤菜”但正宗粤菜数量不多，中间又夹杂了一些如“水煮肉”、“东坡肘子”、“宫保鸡丁”、“剁椒鱼头”之类非粤菜或师出无名的“乌龙菜”（指菜系混杂的“创新菜”），如“桑拿鱼柳”等，则说明餐馆经营欠佳，病急乱投医，已经无法靠高质量的菜品和服务吸引顾客，只能无奈地添加“流行菜”，以求广种薄收、左右逢源。此种餐馆，小吃吃还无所谓，若是请客就要斟酌了。

当然，这里不包括已标明“川粤风味”、“湘楚风味”的餐厅。

2顺序

大部分菜谱按照凉菜、热菜（肉类、禽类、蔬菜类）、汤羹、主食面点、酒水烟的类别顺序排列。海鲜类（包括淡水鱼虾）及野味常单列或并入热菜中。每个类别按价格、原料种类排列组合。点菜时要分清类，别点串了。尤其是凉菜，仅凭菜名或照片不易准确区分。例如“麻辣鸡丝”就有冷、热两种做法。“山东海参”就是个汤，别当成大菜。如果拿不准时可问问服务员。

3价格

一般菜谱按价格高低排列，但也有的把低价菜挤在角落里让人难以发现而去点中价菜。海鲜类大多不标价或标“时价”，点菜时最好亲

自看看实物，问清价格，否则极容易挨宰。

不要盲目认为素菜、青菜一定比荤菜便宜。大多数青菜单有一页，此时可翻回前面看一看，心中做个比较再定。

4照片

菜谱中照片的大小与位置与希望顾客关注程度成正比。或者说最大、最显著的照片，就是最希望您点的菜，也是利润较大的菜。

这时候您可要看清楚了，虽然号称特色菜、主打菜，但也要看这是否是您想吃的菜。一般来说这种菜都不便宜，华而不实居多。

大多数照片都比实物漂亮，量也大，差不多就算了。然而有的菜，照片与实物简直风马牛不相及，服务员还会振振有词地说："以前是这样，现在改了！"遇到这种情况，您觉得还能吃，就索性忍了。要是难以接受，就找经理理论理论，或退或换或打折，别干吃"哑巴亏"，心中不爽。

5标注

在菜名旁边或最后，往往有小字标注原料、做法、口味、分量等。例如青菜，有白灼、清炒、蒜蓉炒、蚝油炒等几种。火候讲究的还有脆口、绵口之分。也有的辣菜用星号或辣椒个数表示辣的程度，您可以根据自己口味选择。

面点计量往往有"笼"、"例份"、"打"等单位，点菜时尽量先确认。如果量大人少，最好要半份，如不行则要两种"拼一份"。细读各项标注，否则端上来的可能不是您最希望的。

6比较

如果您是位有心人，在不同餐馆用餐时，记住几个典型菜，如"宫保鸡丁"的价格数量是多少。到另一家餐馆可以比较一下，谁家的更经济实惠。一般说来，典型菜便宜，其他菜也不会太离谱。

在同一家餐馆，记住几个菜，也可以知道涨价了没有。如果发现涨价，可悄悄向老板质疑。老板为拢住"回头客"，大多数情况下会仍按原价。不过，对大店和"老字号"，这招不太灵。

巧言欺客花招种种

包间费与最低消费种种——巧言欺客花招种种

如果比较一下中西餐厅的设置，最明显的区别就是国外的西餐厅，无论多么豪华高档，也没有设“包间”的，而都是散座。再显要的客人，哪怕是总统，也得“屈尊”坐在大堂里。用较高的盆花绿植隔一隔，就算是很高的礼遇了。笔者在欧洲曾走访观察多处餐馆，莫不如此。遇有名媛贵客，不仅不安排在墙角背人处，反而大多安排在中间显要位置。餐厅将此视为本店荣耀，贵客也以此视为尊重。

确实需要私密空间，则在酒店开房间，把菜送到房间内，以此作为“包间”。

现在北京的餐馆把“包间”、“车位”、“卡拉OK”当成吸引客人的三宗宝。而某些人似乎对餐馆的包间情有独钟，不论人数多少，进门先问：“有包间吗？”大有“以包间论英雄”之意。餐馆老板何等聪明，千方百计也要挤出包间来，所以眼下稍微像点样的餐馆都设有包间。没有条件的，用屏风甚至布帘隔一隔，伙计也会称其为“包间”，大大方方地把客人往里让。坐在这样的“包间”里，不禁使人产生时光倒流的联想：20世纪50年代以前，北京街头有一种介于露天饭摊和在房屋内经营的小饭馆之间的“帐篷铺”。

此类饭铺的最大特色，就是那顶类似于小型“蒙古包”的布帐篷。一根木杆撑起一方布顶，底端插入石墩内。周围用一人高的白布沿四根立柱围成方形，一侧留有门口供顾客出入。内设两三张方桌，几条长短板凳，桌面上摆一盏“电石灯”，讲究些的在木杆上悬一盏“汽灯”，便俨然是一个小型的“流动餐厅”了。

这类“帐篷铺”大多经营快餐或早点夜宵，卖正经炒菜的极少，主要是安全问题，怕遭“回禄”（火灾）。

当时北京鼓楼前及西四丁字街一带，每到黄昏，一座座帐篷便支立起来，成为街头一景。这些小铺的生意还不错，丁字街某卖馅饼的

老板甚至不得不在自己的帐篷内贴出“坐下可买”的告示，意思是说坐下吃才能买，站着买了端走的，恕不供应。之后由于卫生、市容等问题，随着“社会主义改造”，“改土归流”，集中进店经营，“帐篷铺”遂寿终正寝。

包间收费没道理

中餐馆设包间（旧称“雅间”）由来已久。过去有些饭馆还将“内设雅间”写成油漆招牌悬挂在门口，以示本店档次。以前包间不称1号、2号，嫌其与监狱的“号子”同音，不吉利。一般称为“一官”、“二官”，升官发财。但老板即使再嫌贫爱富，也绝没有收取“包间费”一说。

眼下的餐馆收“包间费”的，大多是一些档次较高或自以为较高的餐馆及饭店内的餐厅。收取的费用也不等，从几十元到一二百元。也有的与消费金额、用餐时间长短或是否使用“卡拉OK”设备挂钩，总之是既不愿意轻易放走“生意”，也不愿意客人折腾半天，自己赚不了多少钱，还把别的大生意耽误了。所以，从店家角度来说收“包间费”也许是不得已，但是在顾客看来便有些不厚道。后来，有关部门禁止收取“包间费”，店家便改变了方式。

最低消费设陷阱

老孙为孩子上学的事求人，为表示尊重，决定在东单附近某大饭店的餐厅宴请老师。共计五位，订了一个走道旁边用镂空花窗隔成的小包间，面积不超过6平方米，室内仅一桌数椅而已，装修装饰均谈不上。预订时，服务员言明“最低消费两千”，平均每人400元。老孙并非“大款”，本想说“消协规定禁止设最低消费”，可没敢张嘴，为了孩子也只得答应了。

原以为两千块能摆一大桌子，还寻思点什么合适。待主客落座之后，老孙一看菜谱，敢情达到两千也不困难，一壶茶水便120元。喝一喝，也未见什么特别。点了五份浓汁鸡煲翅，228元一份，这就是1140元，没料到老师不吃鸡，二百多块就这么瞎了。其他也没点什么，一结账，将近两千三。老孙心里明白，吃到嘴里的那点值两百三就不错。

赵先生过生日，姐弟等家族人员想借机聚会一次，便在某风味饭庄预订了包间。店家在电话中说最低消费800元。一行八人落座，发现

点出合适的菜有一定难度。一般的菜以三四十元居多，点够800元得二十多个菜，吃不完。高档燕翅鲍是按位计价的，例如清汤燕菜318元，三丝鱼翅218元，极品鲍288元。如果每人点一份，最少也得1700元！太高。再说真要吃这些就上粤菜馆了，到你这儿来干嘛！赵先生这才明白上当了。好在都是自己家里人，斟酌掂配一番后，拟定出最佳方案。儿子当年“奥数”（奥林匹克数学竞赛）拿过名次，按照菜价飞速心算，然后暗示老爸“够了”。

刚开始，服务员见未点高档菜有些不快，待看到赵先生自拟的菜单中居然煎炒烹炸齐全，鸡鸭鱼肉互补，风味特色突出，也不禁暗自称奇。粗算一下将近900元，脸上便“阴转晴”，到“吧台”（收款台）下单去了。

赵先生好美食，平日喜欢研究个菜谱什么的，此番没挨大宰，也算“养兵千日、用兵一时”。儿子关键时刻把好钢用在了刀刃上，防止了金额不足800元受服务员奚落。

看来在“包间”吃饭，不但要精通菜谱，数学还得好。消费者够累的！

又一花招服务费

收包间费、设最低消费都要冒被投诉的风险，而大饭店收“服务费”却不被禁止。于是有些餐厅便“搭车”收起服务费。“包间费”还有个消费超过多少钱就免收（实际上相当于最低消费），而“服务费”却是消费越多收得越多。

某川菜连锁店规定，散座客人免收服务费，包间一律加收15%。这家餐厅的西城区某店日流水十万元，包间占60%，算下来服务费可达九千元。某次经理的朋友在包间用餐，花了两千多元。

经理虽未露面，但电话指示免了服务费，也算给了这位朋友面子。其后数日经理与这位朋友在某处相遇，说起那个包间，经理说，前日曾有某电讯公司为贷款事宴请银行，一餐花了三万多。服务费多少，您帮我算算吧！这包间费可是来钱呢！

专用菜谱名堂多

包间是餐馆的“摇钱树”，摇动的方法可称“八仙过海，各显其能”，专用菜谱便是比较“阴损”的一招。

如果您遇到一家地点不错、生意挺火的餐馆，进包间既不收“包间费”、“服务费”，又不设“最低消费”，您可先别忙着点菜，说不定这里头下着“套”呢！

那位说了，他什么都不收还有什么不放心的？您得细看那菜谱，和散座零点的菜谱有什么区别没有，弄不好“不是一屉的”（意指不一样）。“阴阳菜谱”和“报花账”都是餐馆的阴损招儿，稍不小心就上当。

“报花账”容易被发现，服务员往往称电脑出毛病了，道个歉，您也不便发作。然而“阴阳菜谱”却不同，让你一下子发现不了这类菜谱有几种。一种是各菜价格都比散座高20%，没人问也就罢了，一旦顾客问个究竟，便可回答“包间的菜量大”，或是“原料是精选的”。甚至“由厨师长亲自炒”也成为理由，让你无懈可击。

还有一种更隐蔽：菜谱上的菜不多，全是散座菜谱里没有的，让你无从比较。或者全是“套菜”，号称“名菜组合”。最损的是不供应外面的菜，内外有别。外地有些“老字号”，别说进包间，楼上楼下的价码都不一样。

不能再多说了，再说就不敢进包间了。其实还真有不少实实在在做生意，不靠花招骗人的，咱们在这儿向他们致谢。

至于“包间”问题，只要看清楚、问明白、算仔细、多沟通，还真不至于被人抡着菜刀横砍的。

菜谱价格揭秘

菜价论高低——菜谱价格揭秘

饭馆的菜到底应该卖多少钱？开饭馆到底是赚钱还是赔钱？不仅困扰着顾客，也困扰着老板。在饭馆点菜到底看重什么？“好吃”、“好看”、还是“便宜”？一直是顾客最重要的选择。本篇可以管中窥豹。

成本与售价差距咋恁大

索小莉，满族，镶黄旗人，是个会过日子的贤妻，可称“上得厅堂、下得厨房”。小莉祖上做过内务府堂官，原是京城大户。如今虽说沧海桑田，毕竟也是名门之后。她在娘家时曾练得一手烹调功夫，婚后平日里都是在家做饭，很少“下馆子”。倒不是爱受那个累，也不是花不起钱，更不是要借此拴住先生的胃，而是嫌不值。

偶尔和先生去饭馆，便把个菜谱翻过来调过去地看，怎么看怎么觉得贵。可是也不能一人就来一碗面条吧？小莉挺顾面子的，怕这一碟的钱在菜市场能买一大捆！

丢人。于是，就点两个经济实惠、平常家里做起来又挺费事的菜，“红烧带鱼”、“荷叶粉蒸肉”什么的。一边吃还一边盘算，超市里买鱼和肉多少钱一斤，一个菜成本多少钱，饭馆卖多少钱。不算不知道，一算吓一跳。差距咋恁大呢！再尝尝味道，还不如自己的手艺。赵丽蓉讲话：“黑，真黑呀！”

小莉是个有心人，日子一长，慢慢看出门道。于是，说服了丈夫和家人，凑了几十万块钱，在灯市口祖宅附近开了个饭馆，号称“宅门菜”。以她的烹调经验和管理手段，把个饭馆整治得井井有条，没几个月就“火”起来，在附近一带也算小小有名。

饭馆属于“勤行”，挣的是辛苦钱。小莉常起五更睡半夜的，虽说也发几句牢骚，可每到数钱的时候，内心也禁不住地高兴，平衡不少。后来看这行靠得住，索性正式辞了职，当起“全日制”老板。

以前下馆子总觉得贵，“差距大”。如今自己一干才知道，敢情这么累，就是在拿命换钱呀！趁着还没累趴下，赶紧把以后的钱挣出来！老板要是这么想，您说这差距能不大吗？从打干上饭馆，小莉就不愿意照镜子，越看越不像自己，心里堵得慌。要说少管点事，把事情交给别人办，又不放心。真是“人在江湖，身不由己”，“上贼船容易，下贼船难”。几年来，她常拿这两句话劝那些想开餐馆的人。怎么难呢？赔了钱不甘心，想翻本；赚了钱更不甘心，舍不得撒手。

终于有一天，小莉把饭馆盘出去了，趁着生意“火”，卖了个高价。然后拿着一大堆钱，恋恋不舍地挥泪而去。她打算换一辆越野车，先周游全国，好好散散心。下一步要干什么也早琢磨好了。

菜为什么这样贵

饭馆的菜确实不便宜，特别是拿原料价格一比，差距是挺大。

比方说“宫保鸡丁”，4两鸡肉、1两花生米，再加上调料，满打满算也就是三块多钱。可售价呢，一般都卖12～16元。小饭铺里最少的也得8元。低于这个钱数的也有，只是找不着几块肉，净是葱段辣椒了，更黑！

一般来说，一个例盘肉、禽类炒菜（不包括整只鸡鸭、肘子）大约用净肉200～250克，其他辅料、调料1～2元。加起来，可食部分的成本不超过5元。可售价就不好说了，根据餐馆档次、菜肴知名度、销售情况的不同，会达到成本的一倍至数倍。青菜的成本比肉类低，售价却基本差不多。所以如果不考虑营养均衡，仅从性价比来说，素菜更低一些。

一般地说，中档餐馆普通炒菜，原料成本占售价的25%～30%。烤鸭类菜，一只5斤左右的“正场鸭胚”大约20元。小料、鸭饼2元。但售价可达68～198元（看您在哪儿吃）。38元一只的不在其列，鸭胚小、肉质差。高档菜肴，利润率没那么高，但是利润额更大。“燕翅鲍”一类菜，售价动辄数百上千元，在“保真”的情况下也有一半以上的利润。一桌酒席下来挣的钱就够小饭馆干十天半月的。

饭馆是提款机吗

有人说："既然如此，饭馆岂不就是提款机？我何不去开一个！"您可知道：北京目前有大小餐馆4万余个，每天还有三百多家新开业、三百多家关张。算起来，餐馆平均寿命只有3～4个月。

为何如此短命，不是有70%的毛利率吗？且待慢慢算来。刚才说的成本是"直接成本"，并没包括转让费、装修费、房

租、水电气、运输、仓储、设备折旧、员工食宿、工资、劳动保险等费用（间接成本），也没计算营业税、所得税、各项费用及种种不可预见开支，比如罚款、请客招待等。万一出个工伤，就更没谱了。当然，实际开支比这些多多了，都列出来怕您烦。

不过，开饭馆的道理千头万绪，归根结底就是一句话："羊毛出在羊身上"！反正不管什么成本、什么费用，一切都由顾客"买单"，而最终落实在菜品定价上。

为了让顾客多做点"贡献"，最简单、最直接的办法就是提价。然而往往价格提上去了，"流水"（营业额）并没见涨，反而可能落了。原因很简单：既然顾客是上帝，那上帝就去别家了。结果是"人财两空"，不但没做成"财气"，连"人气"也没了。

有这么一位，眼看着旁边的一家饭馆排队拿号，自己家却门可罗雀，想打架都找不着人，只好干生气。于是回过头来找张纸，上写几个大字：全场六折！还真灵，一会儿就来了四五桌，一晚上挺红火。收档后，老板美了半宿。第二天接着打。连打十天，一算账，没赚钱。毕竟是小本生意，又没有远见，扛不住了。先改七折，后改八折，顾客则一天一天见少。还没等改九折呢，又门庭冷落了。这时候，老板想起开饭馆之前朋友劝的一句话："您先别算能挣多少钱，先算算能赔多少钱。要是扛不了半年，您趁早别干。"得，这回真应了这句话了。

再说旁边那家。一看生意有点见“凉”，立马出招。先是“返券”，吃100返30；后是特价，红烧鱼一元一条，每桌限一条；紧跟着送菜，消费超200元送烤鸭一只。商战！

没俩月，这边也扛不住了。辞了伙计，贴出“内部装修，暂停营业”，关张了。看，这就是“提款机”，把自己的款提了。

真是有人水里，有人火里。别看风光无限，赚还是赔，如同鞋子合适不合适，只有脚知道。就像“炒股”，正常行情下，赚钱的一成，赔钱的二三成，剩下的基本持平，略有盈余，挣的也是工夫钱和运气钱。

尽管如此，由于饭馆“入行”的低门槛、成功者的高利润，仍引得一潮又一潮的人前赴后继扑来。

菜品到底是如何定价的

严格地说，成本与价格只是大致对应关系。目前，除了部分饭店餐厅和大型酒楼，大多数餐馆管理水平还只是眼估口算大概齐、拍脑门式的决策，“肉烂在锅里”，远达不到单菜单品种精确核算的程度。

那您要问，说了半天，菜品价格到底是怎么定出来的呢？说出来能把您逗笑了。主要是“傻子过年——瞧街坊”，看看档次相近的餐馆，人家卖多少钱，自己上下调整一下就差不多了。这也就是餐馆对自己“菜谱”看得很紧的原因之一。

不但饭馆如此，超市、电器商场也都是如此定价。有的还有“价格调查员”，专门去抄别人的价格，以便自己定价不会过高或过低。若不相信，您拿个小本子在超市抄写价格，不出十分钟，就会被当成“密探”而被“请”走。

餐馆的定价总的来说，高档菜、鱼虾、面点、自制饮料是赚钱重点。凉菜、酒类次之。肉类小炒性价比相对较高，可作为多选品种。另外每一类菜里，都会有意将几款常见菜价格定低，以使顾客产生错觉，认为这里的菜不贵。

实际上，点菜时要考虑的是“好吃”、“好看”，还是“便宜”。“好吃”则别太计较价格；“好看”则是“花钱买脸”；“便宜”则点到为止，别追求“境界”。当然，最理想的还是“经济实惠”。

好，菜价的小九九您知道了不少，反正要“被宰”，至于到底吃什么，就看您自己了。

开饭馆得讲“傻子”精神

江湖如此险恶，风险如此莫测，工作如此劳苦。所以，没有几个人肯于或能够把开饭馆当成毕生的事业，大多是作为谋生手段。

也不乏短期行为，捞一把就撤。更有中途累跑了、气走了、赔垮了的。还有众多明星在别处挣了钱转投餐馆，“开张”时意气风发踌躇满志，本想风光一把名利双收，却不料惨淡经营骑虎难下，直至草草收场血本无归，甚至债务缠身官司不断。

孰不知歌星也罢，影星也罢，“隔行如隔山”，“明星效应”只是在娱乐圈内。开饭馆得讲“一不怕苦、二不怕赔”的“傻子”精神和敬业亲民的工作作风；还得有得力的内行人顶着，要不然老赔钱，皇上开的饭馆也长不了。可现在大多数投资人想不了那么多，只考虑如何尽快见着“回头钱”，急功近利。于是就出现一轮又一轮轰轰烈烈的“开业”、悄无声息的“关张”。

生财有道的包桌菜

包桌菜叫我如何爱你——生财有道的包桌菜

对于一般饭馆来说，“包桌菜”（又称“套菜”）省时省事，历来受到重视。不过“包桌菜”也分几等，“寿宴”虽然标准不低，可开不了几桌，只能算小打小闹；“旅游团队餐”人数虽多标准却不高，人均二三十元左右，只赚个人气；唯有“婚宴”，既喜庆又赚钱还“整齐”，是餐馆求之不得的“大甜活”。

婚宴是件大事

结婚是件大事，婚宴更是结婚系列活动中的重头戏。北京俗语中，把婚礼活动称为“办事儿”。20世纪六七十年代，结婚仪式比较简单，往往仅是个“茶话会”而已。结婚当天，双方家长及单位领导同事来到新房，共同庆祝嘉勉一番。招待的食品则以香烟糖果瓜子茶水为主，所以提前托人买一条好烟、几斤好糖至关重要。婚假过后上班，把剩下的喜烟喜糖一发，好事便算功德圆满。至于请没请喜酒，没有人挑眼，也没有人笑话。当时“凑份子”大多为一元甚至几角钱，还够不上喝顿酒的。

当然，并非没有“婚宴”，那也大多是男女双方的家庭成员和主要亲友参加。人数不过两三桌而已。还有的选择在家里请客。但限于当时物质的缺乏，食品大多凭票证供应，所以备料，特别是“奔”几瓶好酒、两条好烟是一件相当痛苦的事。为减少不必要的麻烦，小夫妻“三十六计走为上”，又省钱又省事，还可游玩一番，因此“旅行结婚”一说流行了好些年。经济条件好一点的便选择在餐馆请。当时的物价水平较低，即使是在北京“四川饭店”这样的大餐馆，每桌40元标准已经能吃得相当不错。随桌还可配售“五粮液”一瓶（3.70元/瓶）、“大中华”两盒（0.60元/盒）。这种“待遇”绝对是普通人平日花钱买不到的。所以婚宴过后，留下深刻印象的竟往往是“烟酒”。

如今，婚宴的标准和规模早已发生巨变，请几十桌的也很常见。结婚不请客简直没法混。先不说别人，女方家里就通不过。好在眼下“份子”的标准也水涨船高，赴宴吃请至少也得备100元的红包。按目前婚宴的价格，一般来说打个“平手”应该没什么问题，如果节省点，剩下的钱买烟糖酒水正合适。

高不成低不就

乔桑大学毕业后远赴东洋深造，几年来摸爬滚打，备受艰辛。

最苦时一天打三份工，为节省时间，中间不回家，钻鸭绒睡袋假充“驴友”（自助旅游者）在公园睡觉。自称除了没背过死人（个子小，背不动），其他什么苦力活儿都干过。后来因为老娘身体欠安，乔桑学成后回到北京并“奉旨完婚”。太太原是大学同学，经数年苦恋如今修成正果，心中自是欣慰。两人将结婚之事细细筹划，算到婚宴人数，不禁吓了一跳。原以为有三五桌即可，不料居然需要八桌。因为在中餐馆打过工，乔桑对菜谱略知一二，为使太太开心，便订下一个“燕鲍翅席”，每桌2000元的预算。

先找到一家有名的粤餐馆，说明来意。店家十分热情，让座看茶。寒暄过后，拿来菜谱。一页页翻过去，2880，3880，4880，待翻到“燕鲍翅席”处，倒吸一口凉气，已是8880元，大大超出自己的预算。乔桑虽说已属小康，每到花钱之时仍会三思，常不自觉地与钻鸭绒睡袋联系起来。此刻粗略一算已是7万多，还不包括八瓶880的“茅台”或是1680的洋酒。与太太交换一下眼神，太太心领神会，徐徐说道：“人数还定不下来。”然后喝了几口茶，从容撤兵。临行前让服务员抄了个单子，乃是：

咱俩先回家数数

看来几个人……

我们还有

太上皇级的，8888元……

凉菜为立体彩雕一座，配八个围碟（未注明碟内为何物）。热菜为清汤官燕、红烧大鲍翅、扒酿海参、蒜香富贵虾、菜胆扒鲍鱼、鲍汁辽参扣鹅掌、脆皮乳鸽拼炸春卷、特色佛跳墙、清蒸海上鲜、清炒时蔬、特色精品汤。另有小吃四道、果盘一个。

从大门出来，乔桑已无来时的锐气，依稀记得“燕鲍翅席”的菜谱，但“××翅”、“××鲍”都已渐行渐远。心中暗想，就这么几道菜，居然8880，简直抢钱！

又换了一家，没敢提“燕鲍翅”几个字。店小二便有点儿不识泰山，极力推荐500元一桌的：凉菜八碟，酱牛肉、白斩鸡、姜汁皮蛋、四川泡菜之类。热菜八道：西芹百合炒螺片、秘制蒜香骨、红焖肘子、水煮牛肉、宫保鸡丁、瓦罐甲鱼、清蒸鲩鱼、清炒时蔬。外带小吃四道、果盘一个。

乔桑仗着数学不错，迅速心算了一下：菜量按“例盘、零点”乘以2，凉菜平均每个16元，共128元，热菜平均每个30元，共240元，合计368元，加上其他，总计不超过420元。与标价500元相比已差80元，如果是2000元一桌，店家至少“黑”400元。于是便没了心思继续听服务生“实惠”一类的介绍，告辞而去。

再到一家。此店菜谱印制得异常精美，婚宴菜单是烫金字，宛如“喜帖”（结婚请柬）。菜名全是“百年好合”、“金玉良缘”、“喜鹊登枝”、“柔情蜜意”、“白头偕老”、“遍地黄金”之类的吉祥话，颇为入眼。再一问具体是什么菜，敢情就是“百合炒年糕”、“火腿烧冬菇”、“脆皮乳鸽”、“蜜汁山药泥”、“挂霜丸子”、“脆皮炸鲜奶”什么的，没几个叫得响的菜，纯属华而不实。吃这桌席，您得在家先垫补个半饱儿再来。

经过几番“高不成、低不就”的磨炼，乔桑没了主意。或是去大店伸直脖子挨宰——不大甘心！或是去小店当“大款”——多没面子！两人正在家中发呆，乔太太猛然想起有个娘家表哥过去是干“勤行”（饭馆被称为“勤行”）的，当即打了个电话。表哥闻听此事，撂下电话，飞马赶到。先道喜，后问经过原由，听完之后一笑，随即详解“包桌菜”内幕。

机关重重

表哥打开“话匣子”：除了旅游餐厅，一般饭馆日常“流水”还是依靠散客零点维持，“大包桌”可遇不可求。然而近年来，一到节日期间，“包桌”却成为饭馆的“摇钱树”。尤其是婚宴，桌数多，标准高，为求婚礼喜兴，也很少挑剔，所以是第一等“大甜单”，历来备受重视。为了多赚钱，“包桌”不用零点的菜谱，也不卖零点菜。按店家的说法是，零点菜都是例盘，菜量小；“包桌”是大盘，菜量为例盘的两三倍。其实菜量根本没有那么多，也不需要那么多。一桌席八到十个热菜，绝大多数都吃不光。考虑到有的顾客会要求打折，店家也先编好理由等着你。例如，“我们已经在原来价格上打过八八折了”，或是“我们还免费提供茶水，新娘换衣服的房间也不另收费了”。碰到坚持打折，实在扛不过去了，就会说：“这样吧，每桌再送您一道××菜，或是一瓶白酒。”

“包桌菜”价格上偏贵的原因之一，是因为有些顾客会要求自带酒水，所以店家先把这部分利润加到菜价里，然后还会说：“白酒您就自己带，啤酒和饮料用我们的。”您觉得省了白酒钱，其实啤酒和饮料消耗得多，利润更大。

也有走另一套路子的。您一看包桌的菜单，上面写得十分花哨，全是零点菜单上没有的。比如“金科玉律”、“国泰民安”、“鸿运当头”之类的好词，您喜欢听什么有什么。其实也不过虚张声势，目的一是图个好“口彩”，再一个也是让您没法比较价钱。餐厅负责接待“大单”的多是主管以上，甚至是前厅经理亲自出马。这些人眼毒嘴甜，伶牙俐齿，先用几句恭维话哄住顾客，然后投其所好、对症下药，直到您觉得占了便宜，乖乖交出订金。

另外，有的厨房在遇到包桌时，凡是该用鲜活原料，例如活鱼、活虾的，一律改用“冰鲜”（死的）代替，办喜宴一般不会像散客零点时一样，要把鱼虾呈递过来当面验明正身。这就又省了一半钱。若有

质疑者，经理会笑答：“都是活的。要提前加工，要不然时间来不及，客人等着着急，菜也容易吃秃噜了（吃光了）”。

看，人家满盘子满碗都是理，还处处替您考虑。至于高档酒楼，“燕翅鲍席”宰的就是公款和大款，平民百姓

往里掺和不是自寻烦恼么？一番话，说得乔桑夫妇二人连连点头称是。娘家表兄话锋一转，又说道：“不过，也不是都那么黑，菜谱也不是不能变，关键是要把握住对方急于订大单的心态，自己别急。”

这话有理，结婚前新人各种事情千头万绪，往往没时间多跑几处细细讲价。又因为买房、买车、买家具、买首饰、买衣物花钱如流水一般，谁还在意这几个“小钱”？再说到时候还可以收礼金，所以不免出手大方，这其中就难免花了冤枉钱。更别说为了挣面子攀比的了。

所以，订婚宴最好与家人或有经验者同去，事先了解一下情况，然后按照自己的预算选一家名气、地点、价位合适的。订菜单的原则要把握好，是“中看”还是“中吃”，否则很容易被店家“忽悠”。例如：“像您这样有身份的，还不如稍微加点钱改成这一套菜呢，又好吃又有档次。”以至于您原本想订1000元以内的，稀里糊涂就从1280、1680改成2280元了。皆因这一句恭维话击中了您的虚荣心。

订“婚宴”，可谓机关重重，您当心啦！

喜出望外“安逸了”

表兄到底是娘家人，问明白什么时间办、请多少人、身份职业、私家车多不多、打算花多少钱等，随即提出了一个初步方案。乔桑一听，仿佛“找到了组织”，连忙委托表兄全权代办。表兄开车，一行三人转了几个熟悉的店，时近中午来到某家门前宽阔的川菜馆。

落座后说明来意，直接找经理面谈。翻翻菜谱，最贵的每桌2000元，心中便有了底。以1500元的那桌为基础，要求改几个菜：“鸡汁鱼翅”（煲）改成“个吃鱼翅捞饭”（每位一盅），“宫保虾仁”改“油氽大虾”，添一个“金牌鲍脯”。经理一边听一边摇头，连说“超了，超了。”（确实超了）。

表兄胸有成竹，与经理逐个菜算起账来：成本、毛利、实吃。经理一脸紧张，仿佛被工商税务人员当场拿获一般，自知今日遇见对手，也不知是哪路神仙。表兄见状，语气放缓：“这样吧，酒水都用你的（知道没有多少人喝酒），每桌再给你加100元。”经理用计算器算来算去，终于勉强露出笑脸：“咱们算交个朋友，老板不在，我豁出挨骂去了。”表兄则得寸进尺：“不怕您笑话，我们几位还扛着呢！”（意指没吃午饭）。经理心领神会，知道是想考察一下厨师的技术，便安排了几个菜谱上的菜，说是品尝鉴定一下，让服务员通知后厨。也不知服务员到后边怎么说的，没一会儿厨师长亲自来了，听口音是四川人。表兄开始侃成都餐馆，从“春熙路”、“银杏”、“红杏”到“陈麻婆”、“努力餐”，再到玉林的“串串香”，旁及“顺兴老茶馆”、人民公园“鹤鸣茶社”，一直侃到川菜的祖师爷“詹王菩萨”。最后喝一口茶，用成都话说了一句：“安逸了。”整个一个“活成都”。厨师长恰是成都人，他乡遇故知一

般，认做自己的朋友，非要求经理打折。经理乐得顺水推舟，便将表兄提出增加的100元免了。

吃过一顿“考察餐”，交了订金，兄妹三人打道回府。车内，乔桑边看菜单边乐。与此同时，经理乐得更欢。表兄则明白，先别高兴得太早，到时还不知怎么样呢！

一壶茶的身价

小餐馆大智慧——生财有术

一壶茶的身价——通过茶分辨顾客

以前，北京人喝茶要上茶馆，在饭馆吃饭时不大讲究喝茶，一般是落座后等候时略喝几口，凉菜一上桌茶就撤了，没有就着菜喝茶的习惯。小饭馆的“散座”客人则基本不喝茶。自从20世纪80年代粤菜“北上”后，喝茶成了吃饭的序曲。现在不分大小饭馆，顾客刚一落座，便有服务员忙不迭地“问茶”。川菜馆“茶博士”龙腾虎跃般的“花式续水”和粤菜馆“茶妹”温柔繁琐的“工夫茶道”都成了各自的一景。

公园内的茶餐厅

过去，北京中山公园“来今雨轩”餐馆（老店）前面，有一个铁皮顶棚的大茶座，相当有名。当时与北海公园白塔旁边的“揽翠轩”茶座、北岸“五龙亭”茶座号称北京“三大茶座”。每个茶座都有自己相对固定的茶客。过去，北京有“东富西贵”之说。“文革”前，“大户人家”的闲人爱去介于东西城之间的北海五龙亭茶馆。而中山公园内“中山堂”是北京市政协所在地，所以“来今雨轩”茶座的客人以民主人士、社会名流、演员居多，常常将大罩棚内二十余张茶桌占据一多半。上午来先喝茶，近中午吃个便饭。吃饭往往在“来今雨轩”餐厅内餐桌上吃，很少把饭开在茶桌上，除非是“垫补”几个“冬菜包”（来今雨轩名点）。在茶桌上开饭，一是不合“规矩”，二是一两个菜的便饭，没必要招摇。此时便将茶壶临时寄存在服务台，待餐后取回再饮。而如果有客人同桌，或点的菜超过“便餐”一级，则在大棚内开餐。似乎看到服务员把“干烧鱼”（当时大厨高连元师傅的拿手菜）等菜从厨房一路小跑端来，沿途茶客经意不经意的目视，便有了某种虚荣心的满足。

20世纪60年代时，社会崇尚简朴，“有钱人”和“名人”不敢像现在这样张扬，但又总想寻找机会适当表现自己与大众不同的优越感。文化上的体现是打桥牌和听音乐会，“闲散”上的体现则为“泡茶馆”。那

时物价不高，一袋普通茉莉花茶仅五分钱，好茶也不过一毛而已。水资不分茶客人数均收一毛。茶叶是散装在包装袋里，纸袋分别用绿色（五分）和红色（一角）印制，以示区别。按当时规矩，沏完茶要把包装袋套在茶壶嘴上，以便客人“验明正身”。于是，茶袋的颜色就成了茶客身份和实力的象征。当时虽然没有“谢绝自带茶叶”的明文规定，但是老茶客很少自带茶叶，有失身份，除非是不喝花茶者自带绿茶。但也往往茶叶钱照付，办法是按五分钱交费，店家在茶壶嘴上套一个红色茶袋。否则“光嘴茶壶”是一件很没面子的事。自带花茶则太不合算：次茶叶不值得带，因为还要另付一份本店的袋茶叶钱；若是好茶叶，除服务员外，旁人并不知道，实属“锦衣夜行”。

就这样，他们在默默地喝茶、吃饭中，表现着或明或暗的较量。但也仅此而已。

待“文革”兴起，老茶客一夜间星流云散，取而代之的是一群“小将”。他们显示“身份”的方法比较简单，除臂戴比普通规格（四寸八分宽，面宽二尺四寸的红布裁成五条）要长出一寸二分的红色袖章（六寸宽，一幅红布裁四条）之外，喝一毛钱一包的茶叶则更为直接。后来还有人“发明创造”，待服务员沏好茶后，并不端走，而是让她倒了，重沏一壶，说是“涮涮壶”，按照两袋茶叶付费。然后，在众人的诧异或鄙夷的目光中得意而去。

一毛钱就“烧”成这样！结果没烧几天就都去“广阔天地”了（上山下乡去了），可能连喝白开水都成了奢望。

消费能力的标志

如今餐馆里的一壶茶，价格约为一盘菜钱。然而就是这一壶茶，却被服务员当作鉴别顾客消费能力和挑剔程度的标志。业内把顾客按喝茶的品种类别和冲泡方式分成若干等，类别从低到高大致为：菊花茶、普通茉莉花茶、龙井毛尖等绿茶类、铁观音乌龙茶类、玫瑰干花类。冲泡方式为整壶、盖碗、工夫茶。

餐馆在培训服务员时，会教给他们如何通过点茶来猜测顾客的职业和身份。如点菊花茶的以年轻女性居多，还有中层管理人员，精于盘算。一壶菊花茶花费不多，却不使桌面显得空荡荡。菊花清淡，还可以借助冰糖调剂口味，如果觉得吃亏，大可以多放冰糖使心理平衡。这些人点菜不会太多却很挑剔。普通茉莉花茶则多为中年男子或家庭聚餐所选择，大多是喜欢家庭风味的，点菜偏重实惠，对菜品质量不大讲究。点绿茶类的多为江南知识分子，注重营养和品位，点菜偏于清爽，价位可稍高而不会太计较。点铁观音的以商人为主，通过点这种茶表示自己走南闯北，下饭馆很平常，熟悉广东甚至香港的生活习惯。点菜时出手较大方，好面子，吃“捧”，好“宰”。喝干花的往往是女白领小资一族，喜欢表现自我，显得与众不同。如果点了玫瑰花而服务员回答说没有干花茶，她往往还会连续问出五六种花名，然后不屑地说，连这个都没有。

哇？她们点菜很简单，大多是“白灼基围虾”、“清炒荷兰豆”之类的菜。

沏泡茶方式，大多数餐馆是用壶。粤菜馆和一些高档酒楼实行“问位开茶”，即每人一个盖碗，按自己爱好选沏。价格合起来当然比整壶要贵许多，但如果是谈生意的或有意摆出架势的，也不会计较这些。而点“工夫茶”的，便有些不同了。他们明知餐馆并非是喝此茶的场所却偏要喝，除了有借此风雅潇洒一番外，在餐馆喝“工夫茶”比茶艺馆价格便宜也是原因之一。

对于经常光顾的客人，服务员除已了解其人“尊姓”之外，更熟知其人“茶性”。往往客人刚进门，当面称一声“孙总”，背后彼此之间便说：“‘碧螺春’又来了。”皆因其人每次必喝“碧螺春”茶，以至落下如此雅号。

顾客可能想不到，服务员通过一壶茶投石问路，已对自己的消费能力和口味爱好有了一个朦胧的猜测。至于准不准，那就只是个大概其了对于根本不喝茶的，服务员倒省了不少事。这些顾客往往只是家常便餐，吃完注意打包就是了。

不必务虚名

过去在饭馆吃饭有许多讲究，随着时代的变迁，这些讲究大多已被人遗忘。其实，除去请客之外，在餐馆吃饭只是你自己的事，与邻桌或服务员都没有什么关系，不必去考虑旁人的看法，或去迎合什么、表现什么。大大方方点你的菜、痛痛快快吃你的饭。至于到底要点什么茶，如果不是冬天你感到很冷，需要用茶水暖暖手的话，那你就干脆要一杯白开水。对于餐馆提供的免费茶，据多家媒体报道，质量、卫生均堪忧，还是慎重为好。

生财有道的小招数

冬天卖面夏天卖水——生财有道的小招数

“冬天卖面、夏天卖水”是一位聪明的店主对赚钱诀窍的总结。本篇所说的“面”泛指点心、面食及各类主食。“水”泛指酒类、饮料、果汁及酸奶等各类饮品。

酒水是老板的宠儿

一般来说，在喝酒的情况下，一顿正餐里，热菜的价格占40%，凉菜占25%，酒水占25%，其他占10%。当然，随季节、消费能力、饮食习惯的不同会有差异。不过，酒水始终占有重要地位，这就为店家带来了巨大的商机。酒水与冷热菜不同，没有从原料必须经加工才可出售的环节，而是左手进右手出，中间干赚差价，既方便又稳定。所以任何餐馆都极重视酒水的销售。

酒水虽说是老板的宠儿，但这个儿子却并非“亲生”，而是“寄养”。以啤酒为例，销售过程是这样的：啤酒出厂后销往地区代理批发商（简称“一批”），然后顺序销往“二批”，甚至“三批”，直至餐馆。在这一过程中层层加价，到消费者手里价格至少翻了一倍。

小饭馆销量少，还够不上“一批”的门坎，只能从“二批”甚至“三批”手中进货，进价略高，售价又不能太离谱，所以利润还不算太大。大饭馆则因有字号和销量的优势，说话的气势自然不同，再加上啤酒行业白热化的竞争，往往成为几大品牌啤酒商争相追逐拉拢的目标。他们除了提供更优惠的价格，还提供大到塑料桌椅、阳伞，小到酒升、酒杯、牙签盅、烟灰缸甚至圆珠笔等物品。当然，无一例外地印有啤酒品牌广告。

除了供给餐厅的“公的”，还有给服务员的“私的”，包括丝袜、搽手油、化妆品、录音机……五花八门，直至以瓶盖数量结算的现金“开瓶费”。对于这些“私的”，大店老板往往不便“与民争利”；小店就不一

定了，常常要“交公”。老板先挑自己有用的留下，其他当成“福利”下发。至于“开瓶费”，即使不全扣，至少也打个对折。

餐馆老板在被几方的拉拢中尝到了甜头，会提出进一步的要求。例如要收取“进店费”、酒款暂时不结算等等。遇有啤酒商夏天搞“促销”，甚至会借机要一辆“金杯”汽车。对于餐馆老板的要求，大供货商基本点头，即使有苦也是咽到肚子里。他要的是“业绩”，只要销量上去了，哪怕少赚甚至不赚钱也干。代理商与厂家都有合同规定“销量”，到了年底超额完成，不但脸上有光，还有厂家“返点”（奖金）和第二年降低供货价的优惠，代理商的位子也坐稳了。想办法“堤内损失堤外补”吧，更何况有些大件原本是由厂家提供，自己不过借花献佛罢了。若是贪图小利与餐馆闹翻，老板一旦改销其他啤酒，不仅销量任务难以完成，传出也丢脸。若是厂家追问“丧师失地”之事，更不好交代。弄不好被提高供货价（厂家按销量确定供货价格），甚至撤销代理权，那就更因小失大。

现在这招儿被汽车销售商学去了，整天的降价、馈赠、“一条龙”，图的也是“销量”和厂家的“返点”。

说到这儿您就明白了，酒水对饭馆老板来说既无资金的占压，也无经营的风险，完全是“借鸡下蛋”、“平地抠饼”，比卖炒菜强多了。

流金淌银易如反掌

以上是从进货上说，再从销售来看：一桶某品牌的生啤酒进价不到60元，可打出55～57扎，每扎约1元钱，而售价每扎4～6元。

其间利润您自己算吧。稍大些的餐馆，夏天一天卖个十几桶易如反掌。美食街上那些昼夜餐馆忙时要安排人专职打扎啤，在老板眼中，“哗哗”流淌的不是啤酒，简直就是银子。一天下来，扎啤一项净赚个几千元跟“假的一样”（意指很轻松）。其他酒以此类推。白酒加价50%～100%，利润率虽不高，可是基数大，所以利润额也相当可观。一瓶“小二”（小二锅头）售价5元，进价不足一半。而一瓶高档酒可挣上百元甚至更多。这还说的全是“真酒”，不包括假冒。把散装“二锅头”自己装入用过的瓶中，假充原装“小二”的有的是，顾客喝到兴头上谁还顾得上辨别真假。

不仅是酒类，各种饮料如可乐、椰汁、杏仁露也莫不如此，一般是在进价基础上翻一倍。顾客可以从超市的价签上了解到。鲜榨果汁就不一定了，二倍、三倍也是它，反正是花钱买脸、愿者上钩的事。

如此丰厚的利润，就难怪店家要“谢绝自带酒水”了。

辛苦啥啊？这哗哗淌的不是啤酒，可是银子啊！

哈哈……

老板亲自上阵啦！

真辛苦啊！准确地说，不仅“夏天卖水”，一年四季，酒水都是餐馆的“顶梁柱”。传统民俗中，水代表“财”，在餐馆真是得到了完美的诠释。

面点是老板的宝贝儿

“冬天卖面”又是怎么回事呢？如今，在饭馆吃饭的比十年前讲究了不少，更注重程序。先凉后热，先菜后汤，最后是面点和甜食。程序的完整使一席美食更为动人，也促使历来不太重视主食点心的北京饭馆，在面点甜食上更下工夫。面点的进步撩动了顾客的食欲，在有老人、女宾、小孩的餐桌上，豌豆黄、炸麻团、汤圆、锅贴等小吃，成了必点菜。冬季天寒夜长，朋友聚会更多是在餐馆。晚餐之后的消夜，不想再承受更多的油腻，往往是面点小吃的一统天下。

刚开始，北京饭馆老板并没有在意，还抱着“老皇历”，除了米饭之外，只有面条、蒸饺寥寥数种。后来一些经营夜宵的老板从粤菜馆受到启发，增添了面点甜食，吸引不少顾客。其他饭馆跟风而上，推动了面点的普及和发展。其直接效果是提高了面点师的地位和工资。过去中档餐馆的面点师每月1500元就算高工资，如今开价1800～2000元没问题。老板并不傻，多开出的几百元没几天就赚回来了。

翻一翻菜谱，豌豆黄3元（4块）、麻团2元1个、锅贴6元半打（合1元1个）、醪糟汤圆5元1碗、馄饨5元1碗。所有这些面食，可食部分成本均不超过15%。南味、广味点心，小小的奶皇包、萝卜酥、蛋挞、叉烧酥等，每个都要2～3元，利润更是惊人。

奇怪的是，很多顾客对菜的价格比较注意，而对面点则无所谓。殊不知“无所谓”中，面点要占账单的10%甚至更多。半打蛋挞，几碗汤圆和粥，一结账就是二三十元。

包子王传奇

话说某大餐馆，面点的生意日好，老板自然高兴，招兵买马，聘请高级面点师，准备进一步大干。某日，来了一位王师傅，河北三河县人氏，“天津包子”学的徒，三十余岁。王师傅长相不强，说话时在京东口音里还带点结巴。交谈之中，自言因某事负气出走，炒了“柜上”。老板听罢便有些不待见，转念一想，人无完人，金无足赤，便让他次日“考考工”，亮亮手艺。

王师傅不愧是正宗天津包子铺出身，出手便与半路出家的“野厨子”不同。和面、使碱（现在都不会使碱，改用自发粉了）、打馅、下剂儿、包馅、提褶都显得那么利落。一般天津包子18道褶，他提24道，而且又深又匀，最后用手一捋，把褶捋成伞状。提褶时只见他右手手指上下轻轻抖动，有如小鸡啄米，左手托住包子皮轻轻旋转，片刻之间包出几十个。老板暗中掐了一下表，一分钟包9个，合六七秒钟一个，不由得暗自称奇。

出屉后，色香味形果然与众不同。王师傅指着按大小不等分成三屉的包子问道：“一样多的馅，一样大的皮，您要哪种？”老板久历江湖，心中明白这是要讲工资了。虽有些不快，毕竟爱才心切，当时便说道：“工资肯定对得起你。”最后到底定了多少钱，背靠背的事，也说不准。不过，从王师傅工作的劲头来看绝不会是个小数目。这家餐馆由此以包子出名，声威大震。王师傅也被称为“包子王”。

贵宾卡面面观

贵宾卡面面观——华而不实贵宾卡

有人说，现在是“卡”的世界，衣食住行，五花八门，几乎无所不包。其中闹腾最凶的就是餐馆的“打折卡”。开始是餐馆自己发，“贵宾卡”、“银卡”、“金卡”，纸质的、塑料的、金属的，令人眼花缭乱。后来网站介入，愈发推波助澜。如今手攥一把“优惠卡”的大有人在，要说到底得到了多少优惠，一下子还真想不起来。

令人扫兴的鸡肋

上文提到的索小莉自打开了饭馆以后，一门心思全放到经营上。有人出主意发“贵宾卡”，小莉为了“取经”，便借了几个卡，暗中到同行的餐馆“调研”。

某日，小莉与店里几个厨师、主管来到北京亚运村附近一家粤菜馆，连冷菜、热菜、酒水一共花了二百多元，结账时一并将“贵宾卡”递过去。账单返回来，打了7块钱的折。小莉佯装不解，故意问：“不是打9折吗？”服务员不慌不忙地说道：“今天您点的酒水、海鲜、烧烤都不打折。”“哪儿有海鲜呀？不就是一条草鱼吗？”“对，那也算海鲜！”大概服务员把“海鲜”这个词分解了，“海”是指“海味”“鲜”是指“鲜活”。草鱼尽管是河鱼，因为是活的，便也纳入“鲜”一族，归为“海鲜”类。小莉的主管上阵了：“那剩下的也有小一百块钱，怎么才打下7块钱呀？”

服务员料定会问，便指明××菜、××菜为特价菜不再打折。剩下70元为打折底价，正好打下7块钱。服务员口气虽然委婉，暗中却有嘲讽之意。小莉心中颇为不快，结完账速速离去。其实他们刚入座便被店方前厅经理疑为同行“探班”。原因很多，如四下张望、交头接耳、仔细端详菜谱、点的菜不错吃起来却很拘谨。为此，早就吩咐服务员一定看好菜谱（怕顺手牵羊偷菜谱）、结对了账。

第二家不错，虽说卡上也印着一串“××不打折”，可人家挺人性化，也搭着他们吸取教训，没喝什么酒水，一百八十多元打了12元。小莉他们喜滋滋地出来了。

过几天，找了张卡又去农展馆附近一家。结账时出示“金卡”，八五折。女领班特有礼貌地说：“对不起，小姐。最近我们搞优惠返券，卡暂时停用了。”“怎么个‘返券’呢？”“消费300元以下，每满100元返10元；消费300元以上的部分，每满100元返15元。”小莉他们一共吃了不到200元，按“规定”只能返10元。

过一会儿券拿来了，一看是“午餐专用”，限定次日起10日内有效，还有密密麻麻的“使用须知”。扯呢！明摆着是中午生意不行，拉客。

本想理论一番，又知道店家有“保留最终解释权”的杀手锏。小莉一时怒从心头起，恶向胆边生，把个祖先骑马放箭的血性勾起，一句话没说，从伙计手里拿过打火机，当时就把“午餐券”点着了。又瞪眼看了看那张卡，本想一块儿点了。伙计一瞧小莉真生气了，连忙一把抢过来。女领班则见事不妙，三十六计走为上，匆匆抽身而去。

哼……！

我也不与你啰嗦了！

我点了它！！！

几人怒气冲冲离店。临出门，迎宾员像什么事情都没发生过一样，照样机械地说道：“几位慢走，欢迎下次再来！”

下台阶时，小莉手下的大厨“护主”心切，口不择言，低声骂了一句：“我×××。”

最“精彩”的一次是小莉有个老同学结婚在某家餐厅请客，小莉恰好从某老总处借有那家餐厅的卡，刚进门就把卡递给同学。同学虽说喜出望外，总还有点将信将疑。果不其然，结账时经理客气地婉言拒绝了，理由是“包桌菜”不再打折，因为已经“优惠过了”。为了慎重，经理又让收款台查了查持卡人的“案底”，一看，不料是家大客户，于

是就带着一瓶洋酒回来了。先重复了几遍贺喜，然后说：“这瓶酒是我给您的贺礼，祝您二位……”同学一看，见好就收吧，说声谢谢就留下了。

小莉挺高兴，知道那瓶酒价钱不低，本想还卡时谢谢人家老总，不料第二天同学就来电话了，原来那瓶酒是假的！弄得小莉特没面子。心说这经理可真够损的，“送”你一瓶假酒，没收钱，让你举报都不占理——人家没“卖”假酒。

漫漫索卡路

那次“烧券”事件后，小莉自知“失态”，再加上已经与伙计们出去过几次了，不想把他们惯出毛病，便改邀自己过去的同事。

小莉原来在北京城东北科技园某外企工作，公司附近有不少中档餐馆。一日，与原同事来到一家门面很大的南洋风味餐厅，原来曾吃过，印象还不错。结账时，小莉顺口说了句：“我们常来，能不能给一张优惠卡？”服务员好像做不了主，找来一个穿黑衣服的。小莉一看便知是主管。主管淡淡地说：“我们这儿规定，如果您一个月内消费一万元才能办卡。”小莉心中暗骂：“Crazy（疯了）！”便也淡淡地说：“那就谢谢你了。”说完便与同事转身离去。同事毕竟修炼功夫不到，有些惊讶：“什么？一个月一万！咱们一天三顿、天天吃都凑不够。”“所以呀，门不当、户不对。配不上它。”从此不再光临。

南洋餐馆旁边是一家小有名气的湘菜馆。小莉去过几次，喜欢吃这家“烟笋”、“腊肉”一类的菜。用完餐，同事主动结账，还是向服务员打问，能否给张优惠卡？服务员支吾其辞，说是春节前顾客多，发完了，下次送。同事只得作罢。过了一个月，接到这位同事电话，吃饭，还是老地方。小莉冰雪聪明，知道同事是因为上次索卡遭拒，心中不忿，于是便麻利儿赶到。这次吃完饭，同事又问服务员优惠卡，回答依旧，仍是发完了，下次送。小莉接口道：“你说个准日子”。主管怕把事闹大，赶上前来：“一个月，一个月。”

又过一个多月，电话响了。听完同事邀请，小莉笑出声来：“一根筋呐？你！他们说话你还信！”话虽如此，还是得去。这次换了春装，服务员眼拙，没认出来，或许是时间长，记不清了。不过“词很熟”，一提优惠卡的事又要故伎重演。小莉掏出一个小本，一边看一边悠悠说道：“打住！三次了。×月×号说是下次给，×月×号你说过春节给，×月×号主管说过一个月。今天是几月几号啦？”

服务员招架不住，满脸通红，慌忙撤了。主管走过来，笑着打圆场："她不知道。其实早给您留着呢。"——您瞧，这话多受听。说罢从收款台随手拿来一张卡，含笑奉上。伸手不打笑脸人，总不能逮着蛤蟆攥出团粉来。小莉经过多年来经营自己餐馆的磨砺，早已练就伸缩自如的笑脸。此刻一咧嘴，做出"轻提笑肌，露出八颗牙齿"的"空姐"式标准职业微笑，轻声道谢，倒把那位主管吓了一跳："好家伙，比我还专业！"主管递上一张名片，双方握手告别。其实小莉倒是与她惺惺相惜，不到两个月，便将主管"挖"到自家餐馆，这是后话。

再说出得门来，同事向小莉要本本："你都记着呐？我看看。"小莉一笑："傻死你得了，这叫兵不厌诈！"

不战而屈人之兵

兵法有云："上战者，不战而屈人之兵。"经历多次调研考察，索小莉彻底放弃了"发卡"想法。她看出来了，发卡无非是吸引"回头客"，而顾客对"卡"的期望值很高，如果对用卡限制过多则遭恨，限制少又不利自己经营；折扣小缺乏吸引力，折扣大直接影响利润，弄不好便会因小失大。而且"优惠卡"长期有效，等于"刀把子"始终在顾客手里攥着，太被动。于是小莉索性不发卡，而是在菜品质量、服务方式、餐厅环境等软硬件上做文章，做到物有所值，以此吸引客人。顾客不是傻子，知道哪头更实惠，谁也不愿意为省个仨瓜俩枣而吃得不痛快。

再说不发卡并不是不打折，小莉她打起折来更厉害。不过，什么时候打，打几折，主动权完全在自己手里。老客人就不用说了。

有时候顾客喝高了，瞪着眼非要打折：八折、七折。小莉看准火候，当机立断，往往比顾客要求的还低两折，让顾客一愣。这叫"一剑定江山"。再不讲理的也得乖乖结账，立马走人。至于酒醒之后专门再来，一个人点一大桌子菜，明着是找找面子，暗含着赔礼道歉的也不在少数。

索小莉如此经营有道，你说她能不"数钱数累了"吗？相比劳民伤财的"优惠卡"，真不知高明了多少。

“油老板儿”的火锅店

抽奖返券花样多——拉住回头客的手段

陕北出石油，开油井的被称为“油老板儿”。前些年，由于政策的倾斜，着实有不少人发了。暴富之后，有点眼光和事业心的便到大城市发展，北京、大连、上海。

话说乡村中学教师田贝，为人沉稳机敏，看准机会弃教从油。或许是天意“扶贫支教”，打出了多口“高产井”，没几年便改用点钞机数钱。后来看看差不多了，恐怕政策有变，老田便将油井转让他人，自己举家迁京，开了个公司，搞搞房地产项目，小打小闹，日子倒也说得过去。

老田乐不思蜀，庄稼人出身的太太却打起算盘：人无远虑必有近忧，金山银山也架不住坐吃。按照庄稼人的想法，总得有个日常的“进项”才好。左思右想，干什么买卖门槛低、风险小、投资少、收益快、说出去还体面呢？想来想去只有餐馆。这也是一多半餐馆老板最初的想法。

跟老田一合计，正中老田下怀。他正嫌每天没事干闷得慌。手里刚好有块地皮没“倒”出去，1000平方米，干大的干不了，开个饭馆正合适。一阵紧锣密鼓，火锅店开业了。

刚开张生意还真不错。20世纪90年代中期，北京火锅店还不太多。老田的店，地点虽说背了点，可里面装修得漂亮。女服务员都是一米六八的个儿，一水儿天蓝色西服套裙加帽子，整个儿一个“空姐”的打扮。就凭这个，那阵子着实“火”了一把。

美女如云的环境中，难免传出个把绯闻。为防老田“晚节不保”，老板娘釜底抽薪，把“空姐”一个个陆续辞退。恰好老家三婶子二舅母一群亲戚带着孩子在京“打秋风”，便挑些“根正苗红”的女娃子“换了岗”，又省钱又放心。连经理也换成娘家人。一个将军一道令，一朝天子一朝臣。整个火锅店顿时面目全非。

老田的火锅本无什么特色，而原来的客人中有不少是冲着“养眼”而来的。如今既然“养眼”变做“碍眼”，没几天便星流云散，另觅他处。只剩下少数日韩女客尚肯光临，品尝鲜嫩正宗的“上脑”、“眼肉”、“大三叉”、“黄瓜条”（均为牛羊嫩肉）。

至于服务员的长相、口音都无所谓，反正她也听不懂中国话。

“望美人兮天一方”黯然离去，老田便无心打理店务，佯称公司有事，暗中等待时机。老板娘却对门庭日见冷落心急如焚，唤上娘家外甥开着车，隔三差五地到各种大小餐厅“取经”。她心里明镜一般，再这样下去，赔钱事小，老田肯定借题发挥，让“空姐”复辟，自己“清君侧”的胜利成果便将化为乌有。

朝暮之间

工夫不负苦心人，经过一番“调研”，学来也罢，偷来也罢，总算会了几招。还聘请了一位有经验的经理。经理上任先是理顺内政外交。招聘了一批新人，身材虽不高，却颇具亲和力，也算“养眼”。为聚拢人气、活跃气氛，餐厅做了一个直径一米的大转盘，用彩色贴纸分区，分别写上啤酒、可乐、免20元、免30元、5折等字样。一个小窄条上甚至写明“全桌免单”。顾客用餐达到100元即可旋转一次。指针指在哪个区域便可享受相应的优惠，如果指针在两个区域之间则就高不就低。

转盘放在大厅中间的舞台上，取名“幸运大转盘”，金光闪闪，甚是醒目。由于奖品直接兑现，很有吸引力，尤其受到儿童的喜爱。还有些成年人自言不要奖品，借此“试试手气”，然后去买彩票。人来人往，众目睽睽，简直成了一项娱乐活动。

大厅另一侧用屏风隔出一块地方放置“镖靶”，不分消费金额，每桌可投三镖，奖品为酒类、玩具、茶叶等。时常有顾客吃饱了在此PK飞镖的，人气颇旺。

经理又重新整理了优惠卡登记册，寄信件、发短消息请客人回归。知道生日的寄去贺卡，凭贺卡可以在店内获赠生日蛋糕。遇有节日大幅优惠，满100元送30～60元的优惠券。每周六日生意稍差，便推出新菜免费品尝或买一赠一。

以上各项措施轮番实行，同时狠抓菜品质量，还招聘了几个有经验的销售主管，按销售业绩提成。一两个月后，初见成效，回头客大增。又过一段，财气更旺。一时间居然要排队等候，内外一派朝气。

面对大好形势，老板娘忘乎所以，自诩力挽狂澜、中兴有功，言语间翻出旧账，未免对老公不恭。老板本来对“空姐”离去便耿耿于怀，此刻一见“复归”无望，更对经理怀恨在心，遇事每每作梗，时常话中有话地念叨开支太多。老板娘毕竟与老板是历经“贫贱”的夫妻，

胳膊肘不会朝外拐。经理夹在其中，左右为难，几个回合过后，自知被老板娘当了“枪”使，便递上辞呈，全身而退，免遭暗算。

新经理上任，另起炉灶。大转盘、飞镖等作为前朝旧政一并废黜，大厅暮气依旧。

黑猫白猫经验谈

其实，火锅店这些招术，在北京餐饮业不过是小打小闹。要说大的，最“邪乎”的有抽奖抽“金戒指”的，还有喝酒喝出“新马泰七日游”的。不过这些大多是借机宣传、耸人听闻，真正赶上的凤毛麟角。

北京东直门有家店，新开业，人气欠佳。老板为吸引客人，想尽方法，自称“不管黑猫白猫，抓到耗子就是好猫”。当时店里的烤鸭炉一天最少要卖20只才够劈柴钱。为了推烤鸭，先是吃炒菜送烤鸭，炒菜满100元送半只，满200元送一只。最多一天送出三十多只。

送归送，不明说，而是让顾客抽奖，奖券全是烤鸭。也有的故意写着“可乐一瓶或烤鸭半只”。搞笑！还没有傻到连这个都分不清的人。其实就是要让顾客觉得自己手气好，“占到便宜了”。开饭馆想赚钱必须得让顾客觉得自己占便宜了，他才会再来。反之，顾客就“拜拜”了。

老板还嫌不解气。又用茶壶促烤鸭，点一只烤鸭送一把紫砂茶壶，也是抽奖。茶壶造型奇特，惹人喜爱。顾客如果单买茶壶，每个索价28元。当时一只烤鸭48元，喜爱茶壶者为何不买烤鸭呢？这招儿挺见效，一天能送出四十多把茶壶。甚至有人为了多挑几把茶壶，不惜买烤鸭“打包”的。把个烤鸭师傅忙得不亦乐乎。

没几个月，烤鸭不但不再送，价格也从48提到58，最后到68。若论茶壶真实价格，北京红桥批发市场买的，5元一个！

临近春节，抽奖又开始了。这回是找几十个黑色塑料胶卷盒，内装奖券，放到大口袋里让顾客自摸。奖品从“全桌免单”到“可乐一瓶”。大年初一，餐馆旁边空调商店老板请伙计吃饭，七百多元。老板的儿子摸着了一等奖，“免单”！周围一片哗然，瞪着眼看结果。空调店老板也以为餐厅开玩笑，没想到真免了，得意之中便有几分不忍，都是生意人呢！于是初二、初三、初四连来三天，有意让餐厅再把钱

挣回去。餐厅经理则每次打七折。原来因为在门前停车，两家还发生过小矛盾，这回空调老板跟餐厅经理成了哥们儿了。

除此之外，该餐厅还有多项打折、优惠、返券、赠送活动。目的只有一个：留住回头客。效果也是喜人的，该店早已成为那一带龙头老大，晚间，顾客排半小时队候餐是常事。

另一家店抽奖也挺有戏剧性的。春节，大门口设置了一个奖品台：特等奖一台联想电脑，价值四千多元。一等奖山地自行车一辆。二三等奖也很诱人。

不说别的，单说自行车。抽中第一辆的是个小伙子，吃了二十多元。抽着自行车不敢拿，生怕有“猫腻”。他讲话：“这不跟相声里说的似的，买一毛钱‘白芨’，给一只白色母鸡吗？”抽中第二辆的是位小姐，不会骑车，打了辆出租，连人带车一起走了。抽中第三辆的是山西太原来的，没法带，把车卖给街口修自行车的了。抽中第四辆的是位学生，抽着车特高兴，说是正想一会儿买车去呢。抽中第五辆的是一对新婚夫妇，激动得当众接吻，把车打足了气，男蹬女坐，“夫妻双双把家还”了。

七天里，五辆车，成为街头美谈。宣传效果不言而喻。餐厅经理顺势扩大战果，节后推出“进门先抽奖”。四种菜：

狮子头、红烧肉、清蒸武昌鱼、麻婆豆腐。每款一元，每桌限一款。又给顾客一个小惊喜。几番惊喜，便奠定了人气。

当然，咱们说的这些，前提条件是在菜肴质量、价格，餐厅环境、服务都相称的情况下，采取聚拢人气的手段才会奏效，否则也是瞎掰。

不过，抽奖返券，虽说“羊毛出在羊身上”，对于顾客来说，有总比没有好。

就为这把壶，我也得再买只烤鸭！

人气是商家的生命线

打折与不打折种种——在回头率与利润率之间走钢丝

买卖开业都讲究个“黄道吉日”，八、十八、二十八等日子最受青睐。不过对于开饭馆的来说，月份远比日子更重要。有句话说，“九月金、五月银，正月开门不见人”，讲的就是季节的重要性。

五月开业，天气一天比一天热，人们大多不愿在家自己做饭；再说天长夜短，人们也愿意在外面多待会儿，所以饭馆的生意也会好。有几个月知名度打出去了，建立了稳定的顾客群体，饭馆也就立住了。

九月开业天气凉爽，“贴秋膘”进补；十一“黄金周”；之后不久，马上又临岁末，集团消费增加，一浪接一浪。春节之前应当见着“回头钱”了（即开始赢利）。如果还抓不住机会，又没有实力“扛”下去，那就趁早别干饭馆了，您不是那块“材料”！惟独正月，“天气”、“人气”上下够不着。天冷，人们不爱出来；刚过完年，一肚子鸡鸭鱼肉还没消化完，钱又花得差不多了，正处于“节后三天微”的阶段。而作为餐馆顾客主力军的外地人大多还在老家没回京，大学生又正放寒假。别说顾客少，连店里的伙计都招不上来。老的回老家过年了，新的还没上来，勉强找几个也是“姥姥不疼、舅舅不爱”的。如果选这么个不受待见的日子开业岂不是自找倒霉吗?

不过，因为资金问题、“转手”问题、装修问题、验收合格问题、招聘员工问题等，很多餐馆的开业时间赶不到“金银时段”，也有根本不信这些的。总之，不论赶到几月份，饭馆都有开业的。那就要充分运用价格杠杆来聚人气了，“打折”就是最常用的方法。

据说，北京有所谓“吃折”一族，专门游走于各个商铺间。开业也罢、促销也罢，只要你在广场或门口搭上台，台底下就能看见他们。答对了题有奖品，不论值多少钱，哪怕是一桶食用油，转手就卖。如果抽中了电视机、洗衣机，更能发一笔小财。商场购物返券活动，也

少不了这些人。因为有些券当天不能使用，他们便低价收购，到能用的日子再卖出，赚个差价。干这行，成本不高，需要的只是信息和时间。商铺明知道也无可奈何，否则他们给你起哄。

再说奖品送谁不是送，这些人聚在台下还烘托人气呢。饭馆开业往往有较大动作。某城市出现过可以连续“白吃”

七天的，后因秩序大乱，中途被有关部门制止。北京没这么“邪乎”，不过打五折、甚至更低的常常可以见到。

知道消息后，“吃折”族会届时光临。不要酒水、青菜、汤类，专拣性价比最高的肉类菜。如果再有“返券”更好，第二天再“撮”一顿。餐馆老板开业的几天里忙得“撂下耙子就是扫帚”（言其忙乱），各方面的贵宾还应付不过来，看见络绎不绝的顾客满心以为财神爷来了，哪里还顾得算细账。几天打折过后，才知道是“赔本赚吆喝”。先赔后赚，以后慢慢来吧。开业的热闹劲儿过去之后，人气渐弱。过一个月又搞“返券”，热闹没几天，又不见人上门。再“打折”。折腾三四个月，有实力的还能勉强对付，“扛”些日子，小打小闹的就得考虑“后事”了。转让不出去，只好遣散员工，挂上“内部装修，暂停营业”的牌子，等待有人“接盘”了。

餐馆换了老板，也没有别的招，仍是开业打折赠券，方法不变。“吃折”族又可解馋了。

破财消灾的“危机公关”

要说开个饭馆风险也挺大的，别说什么“福寿螺”，一下子撂倒几十个人，就算一小块碗碴子把顾客嘴划破了，这个麻烦就够你处理几个钟头的。事情不大的，打个五折，顾客也许还能同意。要是上了医院，来回“打车”、挂号、治疗费、药费，没200元打不住。回来之后，别说打五折，不但餐费结不了，弄不好还得倒赔顾客身体和精神损失。

说个没伤着人的吧。某餐厅，中午时分，院子里一张圆桌围坐着六七个外地顾客。餐厅服务员撤餐具，一个不小心，把菜汤洒在女顾客的衣服上。餐厅女主管连忙从宿舍找来自己的新衣服请客人换上。

饭已吃完，谈赔偿问题。餐厅提出到“普兰德”洗染店干洗，洗不干净赔新的。顾客说没时间，让餐厅直接赔一件。衣服是德国买的，500马克，发票在山东。双方谈判，天上一脚，地下一脚。两个小时后，达成协议，饭钱五折，约合150元。女顾客穿着主管的衣服走了，说明天送回来，结果一去不返。可怜主管，一件新衣服，因自己下属工作失误，不敢提多少钱买的，自认倒霉。那个惹祸的服务员是第一天上岗试工，连工资都没有，更别说赔了，只好辞退。

流行吃“鱼头泡饼”的时候有过这么一回。顾客说盘子里的鱼头不够4斤，顶多3斤半，自己常钓鱼，知道鱼的大小。服务员处理不了，找来经理。经理一看形势，鱼确实偏小，不怪顾客挑理。旁边几桌都在瞪着眼看着，知道光靠嘴说是绝对平息不了。再说鱼都吃了一半了也没法验证，越说下去矛盾会越大，不如快刀斩乱麻。于是便提出两个办法，一是免费再送一份；二是五折，按2斤收钱。都是老顾客了，优惠（经理机灵，知道绝对不能承认分量亏了，只能说老顾客，打折优惠）。顾客一听，喜出望外，马上同意五折，说自己已经吃饱了，也没时间等。

此时，旁边一桌顾客指着一堆鱼刺，表示自己的鱼也不够分量。经理无奈，也按五折算。吃鱼的两桌都高兴了，另一桌吃烤鸭的不干了："哎，我说经理，那我这个怎么办呢？""您吃的烤鸭跟这鱼头没关系呀！""那不行，你得让我心理平衡平衡啊。我也是老顾客呀！""您说怎么平衡？要不您来份鱼？也按五折。"

"不用，你把鸭子给我打五折就行了。"刚开始大伙儿还认真听，听到这儿都乐了。幸亏当时只有这几桌，要不然真成了"五折优惠日"了。

老板，你让我们吃鸭子的心里也平衡一下呀……

然而从餐厅经理角度看，五折就五折，照样挣你的钱。"吃亏是福"，少挣点总比闹翻了强。餐馆最怕顾客不依不饶，特别是顾客得理的时候。所以每当餐馆自己理亏，就会快刀斩乱麻，通过"打折"把事情平息（管理学称为"危机公关"），以免激起公愤，或是把顾客逼急了使矛盾升级。只有傻子才会去和顾客"讲理"，企图说服甚至压服顾客。遗憾的是，这种傻子仍旧很多，所以才会有许多餐馆走马灯式地换招牌。

酒水海鲜不打折

饭馆也有不打折的，尤其是酒水海鲜。海鲜不打折大多是因为养海鲜的往往不是餐厅自己，而是另有供货商。餐厅提供“海鲜池”，供货商提供货源并出人饲养，死鱼死虾的损失自理。餐厅则按底价与供货商结算。这种合作关系造成利益不均，也容易滋生弊病。供货商为保护自我利益往往不参与打折，或最多提供某种鱼虾打折，但又把其他种类价格提高以保持平衡。如果遇到海鲜打折，“基围虾”28元一斤反而要小心，或许是死虾，或许是用白虾顶替。

酒水不打折则是因为这是老板的“摇钱树”。酒水差价大、利润高是众所周知的。炒一个菜，从原料到成品要费多少道工夫，而酒水只是转手之劳。为保住这块利润，“酒水不打折”就成了餐饮界的惯例。无论是金卡、银卡、钻石卡都毫无例外。

除“摇钱树”一说外，还有个不为大众所知的“内部”传说。由于“晋商”的影响力，做生意的都把关云长关老爷当作“武财神”供起来。据说关老爷是“酒神”（与造酒的杜康、饮酒的刘伶无关）。把酒水打折得罪财神关老爷，大逆不道，生意别想赚钱。如此一来，生意人谁敢打酒钱的主意？别说卖酒的，就连买酒的都得掂量掂量！

我这里姑妄言之，您那里姑妄听之吧。

拆迁造就的老板

从老板到杂工——餐馆大阅兵

拆迁造就的老板——人挪活树挪死

如今北京的餐饮业，除了所谓“国营餐馆”，还有大量各种“非公有制”的餐馆，数目据说已达四万家。回想二十多年前，吃顿饭还挺费劲：“国营”的要排队，“个体”小饭馆忒宰人。

没过几年，餐馆越来越多、越开越大，也分不清“国营”还是“个体”、“私营”。感觉到的是菜品种类多了，服务员工服漂亮了，门口有人迎送了。也有人发现邻居二小子前些年还蘸糖葫芦、烤羊肉串呢，从打开了个小饭馆，现在居然混上一辆“夏利”。

很多老板起步并不高

说起个体餐馆的发展，有句“顺口溜”：“一年穿串二年涮，三年快餐带盒饭。”说的是改革开放初期，一些人从烤羊肉串开始，挣了一些钱开个小饭馆儿。经营上则由简单的“涮肉”起步，快餐、炒菜逐年升级，渐渐成了气候。事实上，这样起家的餐馆老板还真不少。

前几年，北京平安大道扩宽改建，沿路拆除了不少买卖家，阿华的小饭馆也在其内。眼望着倾注了自己八年汗水的二层小楼一天之间变成了一片废墟，阿华恨不得与之同归于尽。他太爱自己的店了。在别人眼里这只不过是个饭馆，拆了旧的可以再盖新的。而在他看来，这里承载着自己的一切。历史是无法重复的。

八年前，三张餐桌、七个小凳的小店，承载着他的希望、他的前途，艰难地开业了。这是他卖羊肉串、倒服装挣来的全部家当。一个厨师，一个服务员，阿华身兼其余全部工作。他还清楚地记得，开张第一天挣了二十多块钱，他哭了。他把钱交给了自己的母亲，母亲也哭了。从此他把生日改成了这一天。后来房子变成两层，钱也越挣越多，他孩子气地买了一个点钞机，每天晚上翻来覆去地点钱。他喜欢听那个声音，憧憬着有一天需要再买一个。可现在，一切都远去了。

好在还有几十万的拆迁补偿款，按当时的情况，买房成家也足够了。就像别人劝他的：在国营单位上班的可能一辈子都挣不了那么多钱。不过阿华不甘心就此罢手，几年来的餐饮生涯使他懂得一个道理：只有自己救自己。

他骑着一辆自行车，满处打听哪儿有要转让的餐馆。两个月里他把北京的大街小巷扫了一个遍，虽说没找到合适的地方，却意外地成了一个名副其实的“胡同串子”。这个意外让后来他的无数老北京顾客把他当成街坊——他能清楚地说出顾客家附近的详情：街道是东西的还是南北的，有多宽，街口有什么标志建筑，离学校、医院、商场多远。

两个月奔波毫无所获。一天中午，骑到永定门外木樨园，突然天降大雨。阿华躲到一座楼里，百无聊赖地四周张望，却发现这里是餐饮界的“黄埔”——服务学校。看看墙上的介绍，问问工作人员，心中突然出现“灵感”：反正有时间，何不在此学一学呢。

一招棋走对，满盘就活了。学习不但充实了他的生活，也开拓了他的思想，结交了朋友。他充满信心地开始新的挑战。

天时地利人和

某日，阿华路过一家工厂，厂办公区是一座小院子。阿华找到厂长，试探性地提出租几间房。不料想厂长正为厂子不景气着急呢，听了这话便一口答应。进入实质性谈判之前，阿华问厂长家在哪儿住，然后随口把他家周边景物描述一番。厂长挺高兴，气氛顿时融洽了不少。最后厂长反倒怕阿华反悔，又提出相当诱人的后续合作优惠条件。几天后正式签协议，双赢，阿华这步棋又走对了。

“黄埔军校”结了业，阿华如虎添翼。他拿出当年“三张餐桌闹革命”的精神，二次创业。七间平房，半个院子。三间当了厨房，剩下的作餐厅。装修改造一番，显得古色古香，令人耳目一“旧”。阿华当初并非特别看好这里，他不愿把饭馆设在工厂里，还不临街，所以本是随口一问，不承想厂长便同意了，条件还挺优惠。阿华便想在此处过渡一下，有机会再另寻吉铺。

想虽这样想，生意还是一板一眼地做。他按照自己的开店方针——让顾客把老板当傻子来设计菜谱、定价、安排菜量、服务。

别人都说他得赔，过不了三个月就得关张。结果谁都没说对。三个月之后，他又租了剩下的五间房。这回阿华不想走了，他明白，这是他的“再生之地”。天意！

转眼到了夏天，那年北京天气奇热。虽说家里有空调，也没人愿意把自己圈在屋里不出来。阿华尝试性地在院子里摆上几张桌，没想到整夜爆满。一般两小时翻一次台，喝啤酒的，吃小龙虾的，从晚半晌到天亮，一宿得“翻”个五次六次的，热闹非常。阿华本是个好热闹之人，索性又添个“热闹”。请来一支小民乐队，都是专业的，首席是一级演员。每夜竹声嘹嘹，弦歌婉婉，熏风习习，

灯影憧憧，堪称“任是无情也动人”。京城里尚有这般风雅去处，消息传出，闻者无不以先睹为快。一时间阿华的店名声大噪，食客蜂拥而至，同业者亦纷纷“取经”，明星“大腕”也来赶场。幸亏当时尚未

流行“狗仔队”，否则不知有多少绯闻传出。小服务员借此大饱眼福，与明星“零距离接触”，影视歌，港澳台，一览无余。合影留念炫耀乡里。

胜利给阿华自信，他制订了一个修炼内功的计划。先是请来自己的师傅做技术总监，又招聘一名财务总监及大批厨房高手和前厅能人，组成“四梁八柱”的班底。为提高管理人员素质，以每天8000元的酬金，请MBA导师讲课数次；又特聘“外教”教授英语。

自己则心无旁骛认真听讲。一时间，全店上下朗朗书声不绝于耳。

说话间又过了一年。阿华因初战告捷，不禁“得陇望蜀”，又打起外院的主意，以图再接再厉。经过一番筹划，外院摆上数十张塑料圆桌，撑起太阳伞。院子一端砌起一座小舞台，灯光音响，一应俱全。每晚，里院丝竹袅袅，外院摇滚轰鸣，间有相声小品穿插。笑语欢歌，俨然一组消夏晚会。

阿华此刻往往坐在人群外，静静地望着这一切。再买一台点钞机已经没有必要，早有“财务部”的人马替他数钱了。一万元一叠，他只管往手包里装就是了。如今一天的收入抵得上过去一个月。掐指一算，今年一个夏天，比过去十年赚得都多！

餐饮业的“狂热一族”

世界上没有免费的午餐，也没有偶然的成功。以餐馆的辛苦劳累和危机风险，能连续经营十年的，老板肯定是执着狂热一族。

依靠“执着狂热”，阿华的店如今进入TOP10。他先后的两个“邻居”，也都成了气候。

青姐的店距阿华原来的小店不远，在北京平安大道扩建时也被拆了。她不甘心就此罢手，同时吸取了教训，不再在路边开店，而是进入大宾馆写字楼，以免再遭拆迁命运。迁一次就是伤筋动骨。

人都说“伤筋动骨一百天”，而对于一个买卖家，可能就是永久性的一蹶不振。

新店迁入大楼，经营方针也随之调整，由面对大众的普通饭馆改为面对“小众”的商务酒楼。前一段时间大量餐馆风起云涌，逐利而为，但在市场细分方面还很缺乏。青姐毕竟在商海打拼多年，深知京城对商务酒楼的需求。尽管当时有些冒险，她还是下了决断。为适应新顾客群体的饮食要求，她打造了“新派菜”的品牌，既有原菜系的风味特点，又符合都市白领的饮食习惯，还颇具文化背景。

创意虽好，推广起来却甚费周折，靠着执着和狂热，痴心不改，最终品牌打响。再下来便一家店一家店地开起了连锁，直至开到外地，还准备开到外国。

青姐的用人方针是“民富国强”，员工的待遇令其他餐馆的员工大为羡慕。服务员工资1000元起步，相当于其他店的主管；服务主管3500元，比小店的经理都高。驻店总经理就不用说了，除了工资还有超定额提成和年终奖金，月平均过万。为了方便工作，每个店的经理配备笔记本电脑一台、桑塔纳轿车一部。

俗话说“重赏之下必有勇夫”。当然，除了重赏，还有亲情。结果不仅“勇夫”，连“谋士”也纷纷归附，青姐的店里人才济济，“有勇有

谋”。各类人员“跳槽”跳到那里就算是终点了。经营方针和用人方针的两步高棋，把青姐的店推向事业的高峰。

阿华的另一家街坊老姜，也是靠实打实地干出来的。他原受聘于几个港人开的粤菜馆。自打“入职”后老姜坚持“质量第一”、“物美价廉”，把个原本亏损的店搞得井井有条，令港商极为赞赏。其间，北京的粤菜馆林立，两张小桌的街边饭摊都敢标榜“正宗粤菜”。老姜硬是靠“做人气”打出了品牌，打出了名气。几年后，港商带着投资和巨额回报返港，把个店让由老姜继续经营。

老姜奉公守法，创造过年纳税百万元的业绩。正在生意蒸蒸日上之时，一纸拆迁通知来到。老姜无奈，只得搬家。

迁到新址，老姜的经营策略依然是“做人气”。

先从“消夜”入手，各种点心粥类及饮品一律五折。新址那一带正缺个夜宵餐馆，如此一来，“夜游神”找到了“组织”，纷纷结队来归。老姜趁机发放限白天使用的优惠券，又带动了白天的生意。有出租车把客人拉来的也不会“白拉”。没几个月，生意“火”得一塌糊涂。老店本来就有名，此刻则不排号休想吃上饭。

老姜又咧着嘴笑了。

一年后，拆迁地区建好回迁时，老姜死活不动了。他也不扩大规模，也不开新店，守着二环路的“风水宝地”颐养天年。如今，老姜的店虽比不上阿华和青姐，在北京美食榜上也算是赫赫有名了。

千条线纫一根针

经理——好汉子不爱干赖汉子干不来

过去的老饭馆，“东家”（投资方）不出面，而是聘“掌柜的”管理。大掌柜抓总，相当于总经理。二掌柜负责进货，相当于采购供应部经理。三掌柜管柜台账房，相当于财务部经理或主管会计。四掌柜（如果有的话）往往是“东家”的亲属，负责接待顾客，没有明确的职务要求，也不承担重要的实际责任，俗称“甩手掌柜”，相当于公关部经理，同时起着“东家”耳目的作用。

目前，稍大些的餐厅，老板也往往是分设经理和厨师长管理“前厅”和“后厨”。再大些的连锁店则另设总经理，负责全店事务。老板则身居二线，进行指挥和决策。

总经理在“一人之下，众人之上”，不仅位置重要，对餐厅日常工作所起的作用也是决定性的。饭馆有“四梁八柱”之说，总经理就是最重要的“梁”（另三梁是厨师长、会计、采购）。

总经理最好是在前厅和后厨都干过，有实际经验。这样不仅有利于对工作的了解和安排，也不会因为不懂厨房的事说外行话而受到厨师的挤兑。

锦苑餐厅的郑总经理最近有点烦，连续有几件不顺心的事。先是附近的街坊邻居投诉“空气污染”、“噪音扰民”；然后是员工宿舍丢东西、丢钱，闹得不可开交；煤气中毒的女服务员早上刚送医院，下午又有人把胳膊烫了；前几天晚上顾客停车被“贴条”还没“铲”，昨天，又有顾客吃凉菜让碎玻璃片把嘴扎破了，赔了1000块钱。这些事要是在以前，早把他急死了。如今则已经习惯在刀尖上过日子，把这些当成了生活的一部分，他讲话，“只要不着火、不死人就好办”。如果一个月里不出几件事反倒担心，害怕出大问题。

郑经理今年四十多岁，正式的“官衔”是某餐饮公司的“驻店总经理”，受老板委派，负责该店的日常管理。老板的要求很明确：“别出

事、多赚钱。”话虽简单，执行起来可就没那么容易了。餐厅前前后后男男女女上百号员工吃喝拉撒睡，一天接待上千顾客，应付各种投诉，还要完成几万元的“流水”（营业额）。方方面面、内政外交，不出事是不可能的。所谓“不出事”，对内只是大事化小、小事化了，别让外界知道而已。对外则要应对好工商、税务、公安、消防、交通、城管、劳动、环保、卫生、物价、街道等各有关部门，还要特别提防媒体，绝对不能“负面曝光”。

虽说不是每件事都要亲自处理，可有的事，与其让下属办“夹生”了，还不如自己多受点累亲自办踏实。真是千条线纫一根针。

内练一口气

饭馆招工向来是“包吃包住”。吃倒没什么，“开饭馆不怕大肚汉”。住可就麻烦了，宿舍整个是一“是非之地”。有的员工来自贫困地区，自我保护意识（只能用这个词）极强，谁动了她的洗发液、搽手油都能掀起轩然大波。最不好办的是有人丢钱，扬言解决不了就上派出所报案。家丑外扬，老板能同意吗？若来勘察现场，说不定惹出别的麻烦来。自己查吧，谁也不是福尔摩斯，没那个能耐。偶尔碰上个胆小的，诈唬几下可能就“撂”了。大部分都是不了了之。老郑明白，干这个活儿的多是老手。以应聘服务员为名，进店后摸清同宿舍人的“家底”，抓一把是一把，然后走人。

也有人丢了钱心中不忿，又去偷别人的。冤冤相报，更麻烦。后来改了办法，新招聘的员工五天之内不安排住宿，发现情况不对的，立即辞退。另外老郑还在大会小会上讲，连吓唬带感化，说：“我都知道你们老家在哪儿。你要是干坏事，单位就发一封公函寄给你们村委会，让你们家祖孙三辈都抬不起头来。”农村人顾脸面，这几招儿似乎管点事。锦苑的“发案率”确实比周围饭馆低。

老郑最担心的是“着火”、“死人”，没想到还都赶上了，不过都是有惊无险。

那天厨房油锅着火，火势吓人，幸亏有灭火器，及时扑灭了。

当事厨师罚款200元，厨师长负连带责任，自罚100元，老郑负领导责任，自罚100元。

“死人”的事就更玄了。一个女服务员下夜班用宿舍的取暖煤炉烧水洗脸，洗完没盖火盖就睡了。宿舍里没有别人，发现时她已昏迷。老郑亲自开车送朝阳医院急救。谢天谢地，人总算醒过来了。为此老郑不仅后怕而且深深自责，万一出个好歹，怎么跟孩子的家里交代呀。老板更害怕，当天就把宿舍的煤炉全拆了。这些事都要严格“保

密”，对外还不能走漏风声。您说这郑总经理练的这叫什么功？真应了那句老话，叫“内练一口气”呀！

外练筋骨皮

拿“空气污染”来说吧，老郑认为明摆着是周围居民想要点补偿，可是不能点破了。老板有话：“钱是一分都不能给。”前几天老郑派前厅经理到社区去协调，二十多岁的女孩儿，没经验，一着急把这话说出来了。这下可捅了马蜂窝，居民派了几个老头老太太坐到大厅门口“讲理”。你说不得、动不得，生意怎么办？郑经理只好出来，舍着脸说好话，当面打电话给区环保局，请他们来检测，好容易才把几位老人请走。

第二天赶紧清理烟道和过滤器。怕不保险，环保检测时还临时使了个小“猫腻”。过了几天，检测单下来了，合格。老郑心里的一块石头才算落了地。把检测单复印件送到社区办公室，顺便带上一些打折卡和优惠券安抚一下众人。三天了，没人再找来，看来这一关算是混过去了，什么时候“反复”了再说吧。

过后一想，人家居民希望有个良好的生活环境也没什么不对的。可咱吃着老板的饭，总不能胳膊肘朝外拐。

居民的事情好办，不管怎么说也是“民”。应付各个相关部门就不一样了，那是“官”。弄不好罚款甚至封门停业整顿都不是没可能。

工商那头，除了老板该办的事，老郑能做的就是把客人的投诉解决在餐厅内，不使矛盾上交到“消协”。好在老板有话，从“打折”到“免单”全权处理。不过老郑明白，天天“免单”那种活儿“挂块骨头，狗都干得了”，还要自己干嘛？所以遇到难缠的顾客也得绞尽脑汁、费尽唾沫，实在不行再动“钱”，总得让人看着自己确实抵挡了一阵。把苍蝇说成大料，一口吞下去的事属于“痞派”，老郑不干，有损名声。有时候，顾客的手指头都指到脸上来了也得忍，还得赔笑脸。别说什么“和气生财”，其实是用尊严换饭碗。

不过，委屈也不白受，工商局送了块“消费者信得过”的牌子，算是对大家努力的认可。

税务方面，别以为都是财务部门的事。有一天夜间，顾客吃完饭要发票，恰好发票用完。收银员不知深浅，开了一张“收据”，被老郑发现了。根据规定，没有发票，顾客可以拒绝交款。用收据代替发票是偷漏税行为，要处罚。客人一旦持收据举报，够老板喝一壶的。老郑忙让人到旁边饭馆开了一张给顾客，同时给已在家中睡觉的会计打电话，回单位取出备用发票。会计意见大了，老郑又好言抚慰：“真让税务局罚了，咱俩都跑不了。”

与其他部门“过招”的事情就更多了，按老郑的说法，“外交”的事占工作量的四分之三点五。不过，大部分都不能往外说，

过去就完了，哪可能都合理合法呢?

累出了亚健康

说实在的，真能把饭馆经理的工作干好了，甭多说，干三年，既提高了气度、涵养，又锻炼了与上下左右交往沟通的能力，以后干什么工作都没有干不了的。不过，老郑还是不想干下去了，整天提心吊胆，总觉得不踏实，唯恐出什么事让老板怪罪。这一阵子不知怎么了，感到特别累，站着的时候就想坐着，坐着的时候就想闭上眼，闭上眼就想躺下睡觉，真躺下又睡不着了。有个医生顾客告诉他："你这是亚健康！"